

# VERDIER I ENDRING

Hvor står det offentlige etos og offentlige  
organisasjonsverdier i dag?

Av  
Elin Røsok  
Laila Øie

Avhandling avlagt ved  
Handelshøjskolen i København for graden  
Master of Public Administration 2013





**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-  
/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER**

**Forfatter(e):** Elin Røsok og Laila Øie

**Tittel:** Verdier i endring  
Hvor står det offentlige etos og offentlige organisasjonsverdier i dag

**Studieprogram:** Master of Public Administration

**Kryss av:**

☒

Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

☐

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre  
Kan frigis fra: \_\_\_\_\_

**Dato:** 14.03.2013

  
underskrift

  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

## FORORD

---

Denne masteroppgaven er siste del av masterprogrammet «Master of Public Administration» (MPA) og ble skrevet i løpet av 5 måneder mellom oktober 2012 og mars 2013.

Nå er siste ord skrevet, og kun muntlig forsvar gjenstår på CBS i april. Arbeidet har vært en krevende balansegang mellom jobb og familie, men det har også gitt mange gleder, nye refleksjoner og gode diskusjoner.

Vi retter en stor takk til alle de som velvillig tok seg tid i en travel hverdag til å bistå oss med svar, spesielt de som stilte til intervju. Vi er glade for at de tok så godt imot oss. Deres åpenhet bidro til at vi fikk bedre innsikt i temaet.

Takk også til andre som har bidratt til å dra oss i havn, som vår veileder Tor Georg Jacobsen, og Gjermund Haga og Tor Busch som bidro med faglige tips som vi har satt stor pris på. Vi må også takke familiene våre som holdt ut når vi ble både mentalt og fysisk fraværende.

Vi er takknemlig for all kunnskap vi har fått via masterprogrammet, og takker mange gode faglærere, forelesere og medstudenter for 2 ½ spennende år.

*«Står man ved målet, angrer man ikke reisens møye og besvær».*  
Aristoteles



## *ABSTRACT*

---

This Master thesis is about public sector values. The basis for our main thesis question is that public sector values are in a process of change. The international reform wave "NPM" is based on ideas from private management, economic, organization- and management theories and has from the early 1990's introduced a new approach to Norwegian public management with focus on economic values. The public sector's legitimacy has mainly been based on values such as democracy, equality, social responsibility, openness and due process of law; the public ethos. We have carried out a quantitative and qualitative survey at two state institutions, NTNU (Norwegian University of Science and Technology) and St. Olavs Hospital in Trondheim. Our survey confirms our hypothesis that public sector values are in the process of change.

The concept of public ethos may over time be subject to change, based on social development, changes in the ethics and values of the general population, new organizational procedures as well as internal and external institutional forces. According to our respondents, the managements of St. Olavs Hospital and of NTNU have directed a lot of focus on efficiency, productivity, routines and control due to pressure from the authorities while at the same time being monitored by control organs and the media. Our respondents represent powerful professions, and their focus has been to protect the values of their profession. Thus, less focus has been placed on community and democratic values.

Our survey shows small deviations related to the respondent's age. Managers that took part in our qualitative analysis felt under more pressure in relation to economical values than employees without managerial responsibility. Results showing weakened community- and democratic values do not correspond with similar surveys performed in some municipalities in Trøndelag during the period 2008-2011, where the conclusions showed that these values were relatively stable. However, these surveys were performed at a management level, whereas our survey has been made at the level where the public services are performed. Public employees are obliged to act in accordance with many different goals and values, including core organizational values. We have also queried whether the core values of these state institutions are integrated throughout the organization. Not all of our respondents are aware of these core organizational values although they do have legitimacy. It has also been noted that these values are seldom used as a basis for job performance, nor in goal-stating-, problem solving- or language creating- processes. Thus, it is hard to identify the overall identity of the specific institution.

The perception of public sector values are important to society as a whole, however these values are perceived as rather unspecific and may be interpreted differently based on one's own set of references. Thus this type of survey contains some elements of uncertainty. We therefore hope that more research will be carried out on public sector values and ethos.

## SAMMENDRAG

---

*«Verdier er de væsentligste byggestene eller atomer i alle overvejelser om organisering».*

Beck Jørgensen (2003, s 11)

Denne masteroppgaven handler om verdier i offentlige sektor. Utgangspunktet for vår hovedproblemstilling er at det skjer verdimessige endringer i offentlig sektor. Den internasjonale reformbølgen NPM har hentet tankesett fra privat management, økonomisk organisasjons- og ledelsesteori, og har fra tidlig 1990-tallet innført en ny tradisjon i norsk, offentlig forvaltning med fokus på økonomiske verdier, mens offentlig sektors legitimitet har i stor grad vært bygd på verdier som demokrati, likhet, samfunnsansvar, åpenhet og rettsikkerhet; det offentlige etos. Vi har foretatt en kvantitativ og en kvalitativ undersøkelse ved to statlige organisasjoner, NTNU og St. Olavs hospital i Trondheim. Våre undersøkelser bekrefter teorien om at verdiene i offentlig sektor er i endring.

Innholdet i det offentlige etos kan over tid endres av samfunnsutvikling, verdiutvikling i befolkningen, nye organisasjonsoppskrifter og interne og eksterne, institusjonelle krefter. I følge vår undersøkelse, har ledelsene ved St. Olavs hospital og NTNU rettet mye fokus mot effektivitet, produktivitet, rutiner og kontroll, etter påtrykk fra myndighetene, og under overvåking av kontrollorganer og media. Våre respondenter representerer sterke profesjoner, og er direkte i tjenesteutøvingen. Deres fokus har vært på å beskytte profesjonsverdiene. Det blir dermed lite søkelys på fellesskaps- og demokrati-verdiene. Alder viste seg å ha liten betydning for respondentenes verdifokus, mens lederne i vår kvalitative undersøkelse følte mer press fra økonomiske verdier enn ansatte uten lederverv. Resultatene om svekkede felles- og demokrati-verdier samsvarer ikke med andre, lignende undersøkelser som er foretatt i kommuner i Trøndelag perioden 2008-2011 (se kap 2.4.5), der det konkluderes med at fellesverdiene fremdeles står sterke. Disse undersøkelsene vært fokusert på ledere, mens vi har gjennomført våre undersøkelser på nivået der tjenesteutøvingen foregår.

Offentlige ansatte må forholde seg til mange ulike mål og verdier. Vi har også stilt spørsmålet om offentlige organisasjoners verdiplattform er integrert i organisasjonen.

Organisasjonsverdiene er ikke kjent for alle våre respondenter, men verdiene har legitimitet. Det viser seg imidlertid at verdiene er lite forankret i arbeidsutøvelsen, eller i målformulerende, problemløsende og språkskapende prosesser. Det er dermed vanskelig å se at organisasjonene framstår med en helhetlig identitet.

Verdier og det offentlige etos er viktig, men verdier er lite håndfast, og kan tolkes ulikt ut fra egen referanseramme. En undersøkelse som dette har dermed noen usikkerhetsmomenter. Vi håper derfor at flere følger etter med forskning på verdier i offentlig sektor.

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1</b>	<b>Innledning.....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn .....	1
1.2	Formål.....	2
1.3	Problemstilling.....	3
1.4	Avgrensing .....	3
1.5	Oppbygging av oppgaven.....	4
1.6	Om casene .....	5
1.6.1	<i>St. Olav Hospital</i> .....	5
1.6.2	<i>NTNU</i> .....	6
<b>2</b>	<b>Aktuelle teorier .....</b>	<b>7</b>
2.1	Verdier .....	9
2.2	Kategorisering av verdier .....	11
2.3	Samfunnsutvikling, organisasjonsendringer og reformer .....	15
2.3.1	<i>Organisasjonstrender og samfunnsendringer</i> .....	16
2.3.2	<i>New Public Management (NPM) / New Public Governance (NPG)</i> .....	18
2.3.3	<i>«Det senmoderne samfunn»</i> .....	25
2.4	Institusjonell teori .....	26
2.4.1	<i>Klassisk institusjonell teori</i> .....	26
2.4.2	<i>Ny-institusjonell teori</i> .....	27
2.4.3	<i>Institusjoner i endring</i> .....	30
2.4.4	<i>Archer, struktur, agent og tidsdimensjonen</i> .....	32
2.5	Forskning / teori, verdier .....	33
2.5.1	<i>Inglehart, forholdet mellom behov og verdier / WVS</i> .....	33
2.5.2	<i>Norsk monitor</i> .....	34
2.5.3	<i>Verdier på vandring /NOVA</i> .....	35
2.5.4	<i>Forskning blant ledere i offentlige organisasjoner Danmark</i> .....	36
2.5.5	<i>Forskning blant ledere i kommuner i Trøndelag</i> .....	37
2.6	Verdibasert ledelse, selvledelse og profesjonsteori .....	39
2.7	Organisasjonsidentitet.....	41
<b>3</b>	<b>Hypoteser .....</b>	<b>43</b>
3.1	Hypotese 1 .....	43
3.2	Hypotese 1B.....	44
3.3	Hypotese 1C.....	44
3.4	Hypotese 2 .....	44
<b>4</b>	<b>Tilnærming til vitenskapelig metode.....</b>	<b>45</b>
4.1	Ontologi.....	45
4.2	Epistemologi.....	47
4.3	Kritisk rasjonalisme .....	48
<b>5</b>	<b>Metode .....</b>	<b>48</b>
5.1	Induktiv eller deduktiv tilnærming .....	49
5.2	Holisme eller individualisme.....	50
5.3	Kvantitativ eller kvalitativ studie .....	50
5.4	Undersøkellesdesign.....	53
5.5	Datainnsamling.....	54
5.5.1	<i>Innsamling av kvalitative data</i> .....	55
5.5.2	<i>Innsamling av kvantitative data</i> .....	57
5.6	Dataanalyse.....	58
5.6.1	<i>Analyse av kvalitative data</i> .....	58
5.6.2	<i>Analyse av kvantitative data</i> .....	59

5.6.3	Analyse av kvalitative og kvantitative data - sammenstilt .....	60
5.7	Kvalitetssikring, validitet og reliabilitet .....	62
<b>6</b>	<b>Empiri – systematisering av svar .....</b>	<b>66</b>
6.1	Resultater fra den kvantitative spørreundersøkelsen.....	66
6.2	Resultater fra den kvalitative undersøkelsen .....	77
6.3	Oppsummerende resultater, totalt .....	84
<b>7</b>	<b>Drøfting/analyse av empiri.....</b>	<b>86</b>
7.1	Analyse hypotese 1.....	86
7.2	Analyse hypotese 1B.....	119
7.3	Analyse hypotese 1C.....	129
7.4	Analyse hypotese 2.....	137
<b>8</b>	<b>Sluttord.....</b>	<b>155</b>
	<b>Referanser .....</b>	<b>I</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	
	Vedlegg 1: Spørreundersøkelse .....	
	Vedlegg 2: Intervjuguide .....	
	Vedlegg 3: Arbeidsmiljøundersøkelse NTNU 2012 .....	
	Vedlegg 4: Sigma-, theta- og lambdaverdier (Hood 1991) .....	

## *TABELLER OG FIGURER*

---

### Kapitel 2: Teori

- Figur 2. Offentlige verdiers utvikling (Røsok og Øie, 2013)
- Tabell 2.2 A Verdikategorisering (Wenstrøp og Seip, 2009)
- Tabell 2.2. B Markedsgjøring/statlig byråkrati (Amdam og Veggeland, 2011)
- Tabell 2.2. C Kategorisering av verdier (Røsok og Øie, 2013)
- Figur 2.3.1 «Ledelse under forandring» (Rennison, 2011)
- Tabell 2.3.2. Styringsmessig rammeverk (Similä og Westernen, 2012)
- Figur 2.4.4 Tidsdimensjon/ transformasjonsmodell (Archer, 1995)

### Kapitel 5: Metode

- Tabell 5.6.3 Kategorisering av data

### Kapitel 6: Empiri

- Tabell 6.1. A Etikk i avdelingen
- Tabell 6.1. B Etikk prioritering
- Tabell 6.1. C Verdier i avdelingen
- Tabell 6.1. D Egne verdier
- Tabell 6.1. E Verdier det er vanskelig å leve opp til
- Tabell 6.1. F Verdier som har fått mer plass i avdelingen
- Tabell 6.1. G Verdier som har fått mindre plass i avdelingen
- Tabell 6.1. H Organisasjonsverdier
- Tabell 6.2. A Etikk i avdelingen
- Tabell 6.2. B Etikk prioritering
- Tabell 6.2. C Verdier i avdelingen
- Tabell 6.2. D Egne verdier
- Tabell 6.2. E Verdier det er vanskelig å leve opp til
- Tabell 6.2. F Verdier som har fått mer plass i avdelingen
- Tabell 6.2. G Verdier som har fått mindre plass i avdelingen
- Tabell 6.3. Oppsummerte resultater

### Kapitel 7: Analyse

- Tabell 7.2. A Sammenligning av prioriterte etiske retningslinjer leder vs ikke-leder
- Tabell 7.2. B Viktige verdier for deg og ditt daglige arbeid, leder vs ikke-leder
- Tabell 7.2. C Verdier som det har blitt vanskeligere å leve opp til, leder vs ikke-leder
- Tabell 7.2. D Verdier som har fått mer plass, leder vs ikke-leder
- Tabell 7.2. E Verdier som har fått mindre plass, leder vs ikke-leder
- Tabell 7.3. A Viktige verdier for deg og ditt daglige arbeid, over/under 50 år
- Tabell 7.3. B Verdier som det har blitt vanskeligere å leve opp til, over/under 50 år
- Tabell 7.3. C Verdier som har fått mer plass, over/under 50 år
- Tabell 7.3. D Verdier som har fått mindre plass, over/under 50 år
- Tabell 7.4. A Kjennskap til organisasjonens verdiplattform (prosentvis svar)
- Tabell 7.4. B Er verdiene dekkende? (prosentvise svar)
- Tabell 7.4. B Er andre verdier styrende for organisasjonen? (prosentvise svar)

### Kapitel 8: Sluttord

- Tabell 8 Resultat hypoteser, oppsummert



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Verdier preger vår oppfattelse av virkeligheten, former vår identitet, påvirker våre handlinger og farger våre liv (Beck Jørgensen, 2003). Offentlig sektors legitimitet har i stor grad vært bygd på verdier som demokrati, likhet, samfunnsansvar, åpenhet og rettsikkerhet – det offentlige etos. Reformbølgen New Public Management (NPM) har fra 1980/90-tallet tilført andre verdier til offentlig sektor, og markerer et verdimessig skille (Beck Jørgensen et al, 2009). NPM henter ideer fra privat næringsliv og fra bedriftsøkonomiske verdier og mål, med fokus på markedsorientering, konkurranse, effektivitet, evalueringer og kontroll. De mer tradisjonelle demokratiske og rettsstatlige verdier og det sosialdemokratiske hegemoniet som har formet det offentliges identitet, har dermed kommet mer i bakgrunnen. Mange har uttrykt bekymring for at det offentlige etos kan være i endring (Berg 2001 og Lundquist 1998 i Busch et al, 2005). Etoset kan utvides eller reduseres, eller få en mer privat karakter.

Vrangbæk (2003) har forsket på hvilke verdier som har størst plass i offentlig sektor, med bakgrunn i endringspresset NPM har tilført sektoren, og resultatet kan tyde på at de grunnleggende offentlige verdier fortsatt har høy oppslutning. I Norge har Busch og Wennes (2008), Haga og Talleraas (2011) og (2012) og Lines, Haga og Talleraas (2010) gjennomført tilsvarende undersøkelser, der de fleste konkluderer med at de grunnleggende verdiene i offentlig sektor er relativt stabile, men at en del nye verdier har kommet til, som «hensynet til produktivitet», «fornyelse og innovasjon» og «individuelle brukerbehov», samtidig som verdien «kontinuitet» er i ferd med å forsvinne. Det er derfor behov for mer kunnskap om hvilke verdier som er vektlagt i offentlig sektor i dag, og om reformene og det endrede ledelsesidealet innenfor offentlig sektor bidrar til verdiutvikling. Vi ønsket med denne oppgaven å gi vårt bidrag.

Vi lever i en tid som byr på raske og omfattende samfunnsmessige endringer, en utvikling som blant annet skyldes ny teknologi, individualisering, globalisering og økt kompleksitet. En undersøkelse om verdier i den norske befolkningen, Norske Monitor, som er basert på basert på målinger av 50 verdier, viste at oppslutning av om mange fellesverdier, som for eksempel nøyshet, lovrespekt og likhet, var svekket i perioden fra 1985-2001 (Barstad og Hellevik, 2004). Endringer i befolkningens verdipreferanser og endringer samfunnsutviklingen for øvrig, vil kunne danne en ramme for struktur- og verdiendringer i offentlige organisasjoner.

Verdier og etiske problemstillinger blir ofte satt på dagsorden i næringsliv og i samfunnsdebatter, og har de siste tiår blitt tydeliggjort også i offentlige organisasjoner via skriftlige verdigrunnlag og etiske retningslinjer, eventuelt også i visjoner eller andre plan- og formålsdokumenter. Opprinnelsen til verdifokuset blir av Jacobsen og Thorsvik (2007) tilskrevet studier av japanske bedrifter, som utpekte organisasjonskulturen som nøkkelen til økonomisk suksess ut over effektivisering, og organisasjonsverdier har fra 1980/90-tallet utviklet seg som en betydelig trend. Organisasjonens verdier kan ha som formål å fremme legitimitet, fremme en bestemt kultur, atferd eller handlemåte, eller å øke effektivitet. Verdier gir organisasjoner identitet. Identitet har betydning eksternt for ulike interessenter, og har betydning for ansatte for hvordan og hvorfor ansatte identifiserer seg med organisasjonen (Busch og Wennes, 2009). Skal verdier få betydning i praksis og gi en helhetlig identitet, må ansatte oppleve at verdiene gjennomsyrrer prosesser og beslutninger, slik at det er samsvar mellom organisasjonens uttrykte verdier og verdier i bruk (Argyris og Schön, 1974).

## 1.2 Formål

Gjennom verdier får offentlig sektor identitet (Beck Jørgensen, 2003). Formålet med denne oppgaven er å belyse verdier i offentlig sektor, og få kjennskap til hvilke verdier som er vektlagt i våre utvalgte case i dag, og om reformene og det endrede verdi- og ledelsesidealet innenfor offentlig sektor bidrar til en verdiutvikling. Offentlig sektors legitimitet har i stor grad vært bygd på sterke demokrativerdier og samfunnsansvar, og dersom disse verdiene har fått redusert fokus, kan det få legitimitetsmessige konsekvenser. Skillet mellom offentlig og privat sektor viskes stadig mer ut, og organisasjons- og styringsformene samt finansieringsmodellene for offentlige virksomheter, ligner stadig mer på private bedrifter. Likevel er det andre forventninger knyttet til offentlige organisasjoner. Viser det seg imidlertid at en eventuell verdiutvikling er i tråd med samfunnsutviklingen, og de ansatte og befolkningen ser endringer som naturlig og nødvendig prosess for modernisering av sektoren og dens mål, kan en slik endring oppfattes som legitim.

Vi ønsker også å undersøke om offentlige organisasjoner verdiplattform faktisk har en funksjon internt i det daglige arbeid, og om verdiene preger planlegging, beslutninger og diskurser, slik at organisasjonene står for en enhetlig identitet. Dersom verdiene kun benyttes i skrevne formålsdokumenter, i representasjonssammenheng og ved store anledninger - og ikke i daglig bruk, mangler organisasjonen en helhetlig identitet. Det betyr også at verdiene mest er rettet mot eksterne interessenter. Resultatet er at andre verdier og preferanser og interesser fra sterke subkulturer, kan bli styrende. Et misforhold mellom organisasjonens uttrykte verdier og faktiske verdier i bruk, kan også ha konsekvenser for de ansattes lojalitet til ledelsen.

### 1.3 Problemstilling

Vi har ut fra bakgrunn og formål kommet fram til følgende problemstilling:

*Verdier i endring.*

*Hvor står det offentlige etos og offentlige organisasjonsverdier i dag?*

For å belyse problemstillingen, har vi ut fra ulike teorier kommet fram til to hypoteser, der hypotese nummer én har to underhypoteser (mer om hypotesene i kapittel 3):

- **Hypotese 1) Det har vært en dreining i verdisyn i offentlig organisasjoner bort fra fellesskapsverdier mot «NPM-verdier».**
- **Hypotese 1B) Fokuset på NPM-verdier oppleves som vanskeligere for ledere enn ansatte uten lederposisjon**
- **Hypotese 1C) Eldre ansatte er mer fokusert mot fellesverdier enn yngre ansatte**
- **Hypotese 2) Offentlige organisasjoners verdiplattform er ikke forankret i organisasjonene**

Vi har gjennomført både en kvantitativ og en kvalitativ undersøkelse ved to statlige organisasjoner: St. Olavs hospital og NTNU (*Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet*). Totalt 20 respondenter, ansatte og mellomledere, i to avdelinger/institutt ved hver organisasjon har deltatt i den kvalitative undersøkelsen, og 155 respondenter i den kvantitative undersøkelsen, spredt over institutt/avdelinger på ulike fakultet og klinikker.

### 1.4 Avgrensing

Denne oppgaven er siste etappe av en erfaringsbasert mastergrad, som betyr at oppgaven skal besvares ved siden av jobb og andre aktiviteter, i en periode fra medio oktober 2012 til medio mars 2013. Det tidsmessige aspektet har derfor satt begrensninger for omfanget av oppgaven. Bedre tid hadde også åpnet for mer fordypning. Vi skulle så gjerne gjort mye mer.

Verdier oppfattes for mange som et vagt og lite konkret tema. Selv definisjonen av begrepet byr på mange variasjoner. Vanskelighetsgraden i å besvare undersøkelser om verdier knyttet til verdibegreper, er derfor stor. Det er også mange ulike måter å måle verdier på. Det kan videre være ulike tolkninger og forståelser av verdiene, og kanskje også spørsmålene. Vi har også inkludert spørsmål om før og nå, som forutsetter at respondentene faktisk husker

hvordan det var før. Vi har prøvd å eliminere noen usikkerhetsmomenter, som vi kommer mer tilbake til i metodekapittelet.

Vi spør enkeltindivid om deres oppfatning av verdier, men spør om deres verdisyn i en kollektiv sammenheng. Disse to verdisett kan imidlertid vanskelig splittes. Vi burde derfor gått mer inn på den enkeltes bakgrunn, utdanning og familie, men vi har av kapasitetshensyn valgt dette bort. Vi mister derfor en denne dimensjonen.

Undersøkelsen er gjennomført blant ansatte og deres ledere ved to valgte case. Vi fokuserte mest på «grunnplan» der tjenesteutøvingen foregår. I tillegg skulle vi gjerne ha intervjuet noen fra ledelsen i organisasjonene, for å danne forståelsen fra flere perspektiv, men vi har av kapasitetsmessige hensyn valgt dette bort. Når det gjelder organisasjonsverdier, skulle vi gjerne ha dekket hele historien fra planlegging og innføring av verdiene, men vi har av kapasitetshensyn fokusert på organisasjonsverdiene slik de etterleves i dag.

Vårt fokus var verdier i offentlig sektor. Vi innså etter hvert at vi kunne ha skrevet flere masteroppgaver om dette temaet, én om det offentlige etos og én om organisasjonsverdier. Vi ønsket imidlertid ikke å velge noe bort. Dette kan være en svakhet i den forstand at vi innser at vi kunne gått mer i dybden på begge temaene.

## 1.5 Oppbygging av oppgaven

Oppgaven er inndelt i ni kapitler. Kapittel ni er en referanseliste.

Oppgaven har følgende hovedpunkt:

- Definisjoner og kategorisering av verdier
- Samfunnsutvikling og organisasjonsreformer/trender
- Teorier om verdier, endringer, ledelse, og identitet
- Tidligere forskning på verdier i befolkningen - og verdier i offentlig sektor
- Hypoteser utledet av teorien
- Vår tilnærming til metode, metodevalg og kvalitetssikring
- Presentasjon av empiri
- Analyse av empiri med konklusjoner
- Sluttord

## 1.6 Om casene

For å gjennomføre undersøkelsen har vi valgt ut to statlige organisasjoner, fra helse- og kunnskapssektoren, begge med hovedbase i Trondheim: St. Olavs hospital og NTNU (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet).

### 1.6.1 St. Olav Hospital

St. Olavs hospital (heretter kalt St. Olav) er Midt-Norges universitetssykehus og er integrert med NTNU. Sykehuset er en del av Helse Midt-Norge Helseforetak og har flere lokaliseringer i regionen. Sykehuset består av 99 avdelinger fordelt på 18 klinikker og divisjoner i tillegg til 6 stabsavdelinger. St. Olav fungerer som et lokalsykehus for ca. 300 000 innbyggere og tilbyr spesialisthelsetjenester. Sykehuset har (per 2012) 456 pasientsenger, fordelt på ca. 18 300 heldøgns pasienter. Sykehuset behandlet i tillegg ca. 143 000 polikliniske pasienter, og hadde 12 500 dagpasienter. Det er 9681 ansatte, fordelt på ca. 6970 årsverk. I 2012 ble det publisert 35 forskningsartikler (St. Olavs hospital.no).

Sykehusets visjon er; «St. Olavs – en kilde til helse og utvikling», og verdiene er «Helhet, Likeverd, Respekt og Medbestemmelse». Virksomheten har mange mål, både langsiktige og på kortere sikt for spesielle satsingsområder. Strategi 2020 har følgende hovedmålsettinger: Styrket innsats for de store pasientgruppene, kunnskapsbasert pasientbehandling, en organisering som underbygger trygge pasientforløp, rett kompetanse på rett sted til rett tid og økonomisk bærekraft (St. Olavs hospital HF, 2013). Kjerneoppgavene er pasientbehandling, opplæring av pasienter og pårørende og forskning og utdanning av helsepersonell (St. Olavs hospital.no). Sykehuset finansieres delvis med innsatsstyrt finansiering (etter aktivitet og produksjon) (40 %), og delvis med rammetilskudd (60 %).

Sykehuset har gjennom sin over 100 år lange historie vært gjenstand for mange mer eller mindre omfattende omorganiseringer. Helseforetaksreformen ble iverksatt i 2002, Reformen innebar at det fylkeskommunale eierskapet ble overført til staten. Spesialist-helsetjenestene ble organisert inn under fem helseforetak som har et helhetlig ansvar for organisering, oppgavefordeling og finansiering av tjenestene innenfor sine regioner. Staten legger de overordnede føringene (Lov om helseforetak, 2001). Samtidig, i 2002, startet man bygging av nytt sykehus på Øya. Filosofien bak arkitekturen av sykehuset var å bygge et sykehus med pasienten i sentrum. Det er lagt vekt på at pasientenes behov, verdighet og medvirkning, og at kontinuitet og helhet i pasientbehandlingen (NTNU) skal ivaretas. Den fysiske utformingen av avdelingene med enerom, sengetun og de spesialiserte sentrene er et resultat av denne tankegangen (Helsebygg.no, 2008).

### 1.6.2 NTNU

I 2010 feiret NTNU 100-års jubileum, på grunnlag av NTHs (Norges tekniske høyskole) oppstart i 1910. Men organisasjonen NTNU har langt kortere historie. NTNU ble opprettet i 1996 etter en sammenslåing av seks ulike utdanningsinstitusjoner; Norges Tekniske Høgskole (NTH), Den Allmennvitenskapelige Høgskolen (AVH), Vitenskaps-museet (VM), Det medisinske fakultet (DMF), Kunstakademiet i Trondheim og Musikkonservatoriet i Trondheim. Universitetet har 7 fakultet og 52 institutt, og tilbyr et rikt fagtilbud innen teknologi og naturvitenskap, samfunnsvitenskap, humanistiske fag, realfag, medisin, lærerutdanning, arkitektur og kunsthøgskolen. NTNU har hovedansvar for den høyere teknologiutdanningen i Norge. Studentmassen er på 22 000 studenter, derav ca. halvparten innenfor teknisk-natur-vitenskapelige fag. NTNU har en andel på litt over 10 prosent av alle søkerne til høyere utdanning i Norge. For høsten 2012 hadde 11 945 studenter søkere satt opp NTNU som førstevalg (NTNU.no). NTNU har 5100 årsverk, herav 3100 i undervisning og forskning (35 prosent kvinner). Ansatte er fordelt over 2 hovedcampus, Dragvoll og Gløshaugen, samt flere andre lokasjoner.

NTNUs samfunnsoppdrag (jf. «Kunnskap for en bedre verden», NTNUs strategidokument vedtatt 30. mars 2011) er som følger;

- Det generelle: Drive forskning; tilby forskningsbasert utdanning; formidle kunnskap; være kulturbærer; bidra til nyskaping.
- Det spesielle: Utvikle det teknologiske grunnlaget for fremtidens samfunn.
- Det demokratiske og solidariske: Delta i offentlig debatt; engasjere oss for å løse globale utfordringer; fremme menneskerettigheter og tverrkulturell dialog.

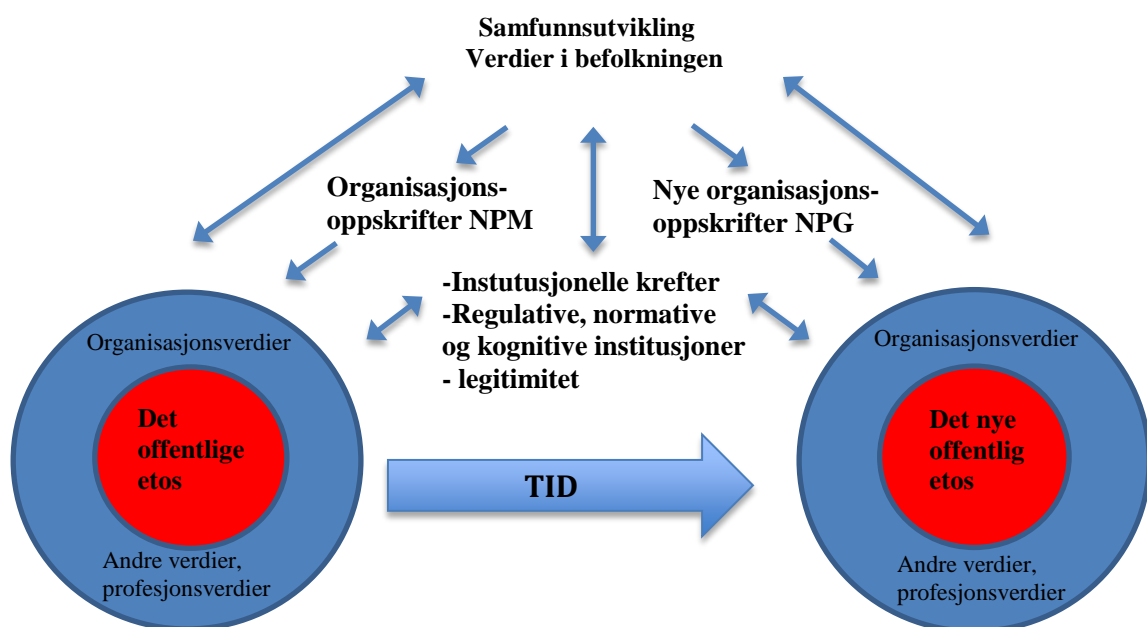
NTNUs visjon lyder «Kunnskap for en bedre verden, NTNU – internasjonalt fremdragende». «NTNU skal legge premisser for kunnskapsutviklingen og skape verdier – økonomisk, kulturelt og sosialt. Vi skal utnytte vår teknisk-naturvitenskapelige hovedprofil, faglige bredde og tverrfaglige kompetanse til å møte de store, sammensatte utfordringene Norge og verdenssamfunnet står overfor» (NTNU, 2011). Overordnet mål for NTNU (Kunnskap for en bedre verden - NTNU - internasjonalt fremragende, 2011) er et høyt internasjonalt nivå, med flere fagmiljøer i internasjonal toppklasse, førsteklasses laboratorier og infrastruktur, å tiltrekke seg de beste studentene og medarbeiderne, og at studenter og medarbeidere er stolte av å tilhøre NTNU.

Om ledelse, medvirkning og ressurser sies det blant annet at organisasjon og ressurser skal støtte opp under kjernevirksomheten, og at bedre tjenester, lett tilgjengelig informasjon og gode støttesystemer skal bidra til dette. Om mål for området sies det at NTNU skal ha ledere med evne til å sette mål, skape entusiasme og bidra til faglig utvikling, og at NTNU skal ha et raust og sikkert arbeidsmiljø med bred medvirkning fra studenter og medarbeidere.

NTNUs verdier (fra 2011) er; «Kreativ, Konstruktiv, Kritisk, Respektfull og Omtenkssom». De «tre K'ene» ble vedtatt som organisasjonsverdier etter sammenslåingen i 1996, mens Respektfull og Omtenkssom ble lagt til som verdier i strategiplan for 2011-2020.

## 2 Aktuelle teorier

I dette kapittelet redegjør vi for vårt teoretiske ståsted. For å beskrive vår teoretiske tilnærming til problemstillingen, har vi laget en modell som beskriver utviklingen av offentlige verdier; det offentlige etos og andre verdier i offentlig sektor - samt de viktigste påvirkningsfaktorene, delvis inspirert av Beck Jørgensens og Bozemans (2003) offentlige verdiunivers.



Figur 2. Offentlige verdiers utvikling (Røsok og Øie 2013)

Det offentlige etos danner verdikjernen, som ivaretar offentlig sektors legitimitet ved hjelp av de regulative, normative og kognitive institusjonene som har skapt det offentlige etos. Samfunnsutviklingen, nye organisasjonsoppskrifter og interne og eksterne institusjonelle krefter påvirker gjennom tiden innholdet i det offentlige etos. «Nye» verdier kommer inn, enkelte fortrenger kanskje noen «gamle» verdier, mens andre blir en naturlig del av det nye offentlige etos. Enkelte verdier kan muligens komme i konflikt med andre. Men resultatet kan bli at det nye offentlige etos blir større, mindre eller endret, som i som Danmark, der innovasjon og fornyelse ser ut til å ha kommet til som en ny verdi (Vrangbæk, 2003). Det gjør at institusjonene som opprinnelig offentlig sektor henter sin legitimitet fra, kan få mindre betydning. Legitimiteten blir kanskje svekket og offentlig etos blir mer endringsdyktig, men vil også dermed ha lettere for å bli påvirket av ytre krefter i neste omgang.

Vår problemstilling indikerer at det skjer verdimesse endringer i offentlig sektor. Vi ønsker å undersøke om fellesskapsverdier er på vikende front, med tanke presset mot fellesverdier som «NPM-verdier» har representert. Videre ønsker vi å undersøke om offentlige organisasjoners verdiplattform er i ferd med å forsvinne som implementerte verdier. For å oppnå en større forståelse for problemstillingen, fant vi det nyttig med et innledende tilbakeblikk på samfunnsutviklingen og organisasjonstrender. Reformen representerer ulike verdsett og oppstår med jevne intervall, gjerne med gjentakende elementer (Rennison, 2011). Reformen kan oppstå som et resultat av endringer i samfunnet, og slik kan de også oppfattes som legitime når de oppstår. Er de legitime, kan de lettere adopteres. Vi ser deretter på reformbølgen som har preget offentlig sektor de siste tiår, NPM, som ikke er en teori, men en samlebetegnelse for ulike system og idéer hentet fra privat næringsliv. Vi ser at NPM har medført mange endringer også i våre organisasjoner, St. Olav og NTNU. Det «senmoderne samfunn» omfatter store, samfunnsmessige trender i tiden, som påvirker oss i stor grad. Verdier endres langsomt, men ettersom samfunnet endres i stadig raskere takt, er det naturlig å anta at også verdiers endringstakt kan få et raskere tempo.

Ansatte kan oppleve at NPM-verdiene står i veien for organisasjonenes evne til å nå sine mål, eller kanskje har NPM-verdiene heller fått større betydning for de ansatte, på en måte som fremmer organisasjonenes mål, slik at verdiene dermed oppleves som å fungere i harmoni med fellesskapsverdiene. Det kan da tyde på at institusjonene er i ferd med å endres. Vi ser på institusjonell teori for å få mer innsikt i endringsprosesser, adopsjon av verdier og legitimitet. Vi ser også på Archers endringsteori (1995), som omhandler samspillet mellom struktur og aktører, og sammenhengen mellom dialektisk interaksjon mellom idéer, kultur og agenter over tid.

Det finnes indikatorer på at NPM-tankesett kan oppleves ulikt, og at visse faktorer gir ulike verdsett, som posisjon og alder. Både på St. Olav og NTNU finnes det sterke profesjonsmiljø, som utfordrer lederrollen, og med ytterligere, sprikende krav fra NPM, blir ledernes rolle i offentlig sektor utfordrende og økende kompleks, der man opererer med motstridende mål, system og verdier. Inglehart (2008) presenterer verdimesse generasjonsteorier, som innebærer en generasjonsmessig endring av verdier fra materialistiske til postmaterialistiske verdier. I følge teorien burde vi se et aldersmessig skille i verdifokus i våre undersøkelser.

Organisasjonsverdier har tett kobling til organisasjonsidentitet. Dersom organisasjonsverdiene ikke er kjent i organisasjonen, mangler organisasjonen felles identitet. Hvis organisasjonsverdier er kjent, men er utlatt i diskurser, handlinger og beslutningsvalg, blir nødvendigvis andre fokus rådende, og føringer blir tatt ut ifra verdier, tilfeldigheter og lokale



preferanser. Både på St. Olav og NTNU står profesjonsverdier høyt. Kunnskaps-organisasjoner som NTNU har vært preget av selvledelse og stor grad av frihet, og St. Olav og NTNU er i mindre grad fundamentert på verdibasert ledelse, som legger en verdibasert visjon til grunn, forankret i organisasjons verdier. Dette kan være indikatorer på at organisasjonens verdier ikke er godt implementerte.

Vi undersøker verdier ut ifra en kollektiv setting, men er klar over at det er vanskelig å skille klart mellom «kollektive» og «individuelle» verdier. Det er mange faktorer som kan påvirke våre verdier, som vist i figur 2, også familie og utdanning. Vi har sett på noen undersøkelser av befolkningens verdier for å se rådende verdifokus i samfunnet. Vi ser også nærmere på tidligere forskning på verdier i offentlig sektor.

Det er naturlig å starte kapittelet med å definere begrepet verdier, som ikke har noen enhetlig definisjon. Vi operer også verdikategorier/-grupper som «det offentlige etos» eller «fellesverdier» og «NPM-verdier». Det ble derfor nødvendig å konkludere hva som er vår kategorisering av verdier, og vi gjør vurderingen ved hjelp av andres teorier.

## 2.1 Verdier

Verdier eller normer skapes gjennom samspill mellom mennesker og omgivelser. De utvikles over lang tid og er internaliserte, noe som innebærer at verdiene har blitt en del av oss selv (Busch et al, 2010). Hvor vårt sett av verdier stammer fra kan variere, enten det kan relateres til vår nasjonale kultur, organisasjonskultur, familie eller fra andre påvirkningsfaktorer – eller heller en miks av alle. Verdihensyn kan komme til uttrykk både bevisst og ubevisst, implisitt og eksplisitt. Hvordan verdiene er tilegnet, enten de er lært eller erkjent, eller om de er av en mer emosjonell karakter, vil vi uansett bære de med oss, og de vil påvirke vår atferd. Innenfor kulturer, organisasjoner og grupper kan verdier være motstridende eller ulike (Busch et al, 2010).

Antropologen Kluckhohn (1962) definerer verdier slik: «*a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection form available modes, means and ends of action*» (Busch 2010, 8).

Definisjonen fremhever fire viktige egenskaper ved verdier. For det første er verdier en forestilling. I dette ligger det at verdiene ikke bare er noe man føler eller foretrekker, men også noe man har reflektert over. For det andre har verdier ikke bare et ytre element ved seg,

de rører ved våre indre lag, knyttet til våre erfaringer og vår identitet. De lar seg ikke nødvendigvis verbalisere, og vi handler etter dem uten nødvendigvis å være dem bevisst. For det tredje sier Kluckhohn at verdier er «ønskverdige», som uttrykker at noe er riktigere og bedre enn noe annet. Det er ikke det samme som et ønske, som skal dekke et behov eller en preferanse. For det fjerde knytter Kluckhohn verdiene til handling, det vil si at det er ikke nok å snakke om verdier, de må bety noe i praksis også (Beck Jørgensen og Vrangbæk, 2004).

Verdier i en organisasjon kan beskrives som «et sett med grunnleggende kriterier som alle handlinger veies mot», mens normer er «et handlingsrom som setter begrensninger for hvilke aktiviteter organisasjonsmedlemmer kan gjennomføre» (Busch et al, 2007, s. 122). Den uformelle strukturen som verdier og normer danner, danner grunnlag for en forklaring på hvorfor og hvordan ansatte i organisasjoner handler, og gir organisasjonen funksjonalitet (eventuelt ikke). Verdi er en oppfatning eller en vedvarende tro om at en spesifikk handlingsmåte eller slutttilstand er å foretrekke framfor en annen. Busch deler inn i: *Måleverdier*, som en ønskelig slutttilstand for seg selv / en gruppe, eksempelvis godt samarbeidsmiljø, og - *Instrumentale verdier*, som indikerer en foretrukket handlemåte, og dermed uttrykker et ønske om å regulere atferd i organisasjonen, som å følge lover og regler, eller det å vise mellommenneskelig respekt (Busch, 2010).

Argyris og Schön (1974) argumenterer for at vi alle bærer med oss mentale kart for hvordan vi handler i ulike situasjoner, både i planlegging, utøvelse og refleksjon av handling. I deres «Theories in action», skiller de mellom organisasjoners uttrykte verdier (theory espoused) og verdier i bruk (theory in use), det vil si mellom organisasjonens uttrykte verdiplattform, som kommer skriftlig til uttrykk i plan- og formålsdokumenter, og de verdier som faktisk er i bruk i organisasjonen, og som kommer til uttrykk i medarbeidernes atferd, gjerne ubevisst. En person kan påstå at de vil handle i henhold til organisasjonens verdier i en gitt situasjon, mens personens handlinger kan vise noe annet. Det kan dermed oppstå misforhold imellom disse to verdifronter, noe det kan være nyttig å ha kjennskap til.

*«It is not hard to make decisions when you know what your values are»  
Roy Oliver Disney*

Offentlige verdier kan forstås som regulative, normative og kognitive institusjoner som berører forholdet mellom staten og innbyggerne. Det offentlige skal ivareta felleskapets interesser og våre kollektive goder, noe som må anses som helt grunnleggende.

Samfunnsansvar, rettssikkerhet, likhet og offentlig innsyn er sentrale verdier i offentlig sektor, og verdier som bidrar til å gi offentlig sektor identitet og legitimitet. For en rekke offentlige organisasjoner er det utfordrende å måle produksjonen, teknologien er uklar, og yrkesutøvelsen er ofte basert på selvstendig arbeid. Dermed blir verdier viktigere her enn i privat sektor, både for å fremme legitimitet, for å sikre kvalitet på tjenesteproduksjonen og for å fremme en bestemt og ønsket handlemåte (Busch, 2010).

Beck Jørgensen og Bozeman (2003) beskriver et offentlig verdiunivers som en kjerne med ytre lag. Kjernen utgjør verdier som samfunnsansvar, rettssikkerhet, åpenhet, uavhengige profesjonelle standarder, effektivitet og likhet – «det offentlige etos». Utenfor denne kjernen befinner det seg et lag med profesjonsverdier – et «fagspesifikt etos». Ytterst finner vi et arbeidsplass- og ledelsesetos knyttet til styring, ledelse og personalforhold i den enkelte organisasjon (Beck Jørgensen, 2003).

Beck Jørgensen (2003, s 253) presenterer 5 ulike modeller for hvordan verdiendringer kan forstås: «Nye verdier fortrenger gamle verdier, nye verdier legger seg som et pulserende lag utenfor en fast kjerne, nye verdier legger seg over gamle som geologiske lag, nye verdier legger seg ved siden av gamle verdier i en funksjonell arbeidsdeling, nye verdier er nye fortolkninger av gamle verdier».

Vi har definert «Det offentlige etos» som:

*« Det offentlige etos er det sett med verdier som leder offentlig ansatte og politiske valgte representanter til handlingsmåter som sikrer forvaltning av fellesgoder på en slik måte at man ivaretar rettferdig og lik behandling av borgere, demokratiske styringsprinsipper og den enkelte borgers rettssikkerhet.»*

## **2.2 Kategorisering av verdier**

Verdier kan altså oppfattes, forstås og tolkes ulikt fordi de kan være en implisitt del av oss mennesker. Våre individuelle erfaringer, kultur, preferanser og kunnskap vil forme forståelsen. Ofte diskuteres verdier mer i form av handling enn i ord, noe flere kommenterte under intervjuene vi gjennomførte, og det kan dermed være vanskelig og utfordrende å omsette.

Offentlige organisasjoner har ofte et mer komplekst verdisett å forholde seg til enn organisasjoner i privat sektor. De må i tillegg forholde seg til sitt samfunnsoppdrag og gitte forventninger fra samfunnet. Vi har skrevet at det offentlige etos, fellesskapsverdier, har blitt utfordret av verdier som har andre hovedmål, som effektivitet og produktivitet. Lundquist (1998) mener at de sentrale verdiene innenfor offentlig sektor kan inndeles i to grupper; demokrativverdier og økonomiske verdier. Økonomiske verdier forstås som mål-middel-rasjonalitet, produktivitet og kostnadseffektivitet, mens demokrativverdier forstås som politisk demokrati, rettsikkerhet og offentlig etikk. Demokrativverdier forstås ikke bare som fellesverdier, men også som verdier knyttet mot individet.

En annen tilnærming til kategorisering av verdier, som legger til flere momenter, kommer fra Hood (1991). Han inndeler verdier i tre kategorier eller «familie»-grupperinger;

- 1) Økonomiske verdier, ressursbruk og sparsommelighet (**Sigma**-verdier),
- 2) Ærlighet og rettferdighet/rettskaffenhet (**Theta**-verdier)
- 3) Sikkerhet, pålitelighet og tilpasningsdyktighet (**Lambda**-verdier).

Outputen er viktig i en sigma-organisasjon, og det er derfor viktig med tydelige mål og resultatkontroll (se vedlegg 4). I følge Hood (1991) og Haga og Talleraas (2012) vil en sigma-organisasjon kunne ivareta tydelige, tekniske oppgaver, en teknokratisk organisasjon. På grunn av krav til oversiktighet og ryddighet, vil den lett bli byråkratisk. Problemet i offentlig sektor er at det vanligvis er vanskelig å danne seg et godt overblikk, siden det ofte er stor kompleksitet i forholdet mellom input-output. For theta-verdier er det derimot prosessen som er kjernen. Det sentrale er at ting blir gjort på riktig måte, juridisk riktig og likt, uten misbruk av det offentlige maktapparatet. Lambda-verdier vektlegger input og prosess. Uavhengig av skiftende omgivelser skal det tilbys sikkerhet, robusthet og pålitelighet, som innebærer tilpasningsdyktighet og elastisitet. I følge Hood vil realiseringen av de ulike verdiene kreve ulike organisatoriske mekanismer, selv om det er en viss overlapp. Dette kan innebære både en verdikonflikt og en designkonflikt. En for ensidig satsing på NPM (se kapittel 2.3.3) innebærer at theta- og lambda-verdier kommer i bakgrunnen til tross for at rettskaffenhet og sikkerhet er særlige offentlige dyder (Haga og Talleraas, 2012) og (Hood, 1991).

Wenstrøp og Seip (2009) har kommet fram til at organisasjonens verdier ofte framstår som ustrukturerte. De presenterer et forslag til verdisystem, der de inndeler i tre ulike verdigrupper; kjerneverdier, vernede verdier og skapte verdier, og kobler disse til etisk fundament, henholdsvis dydsetikk, pliktetikk og konsekvensialisme. Prosesser for beslutning berører kategoriene ulikt, og må derfor behandles ulikt. Se tabell på neste side:

Verdikategori	Eksempler	Instrument	Etisk fundament	Emosjoner
<b>Kjerneverdier</b>	Integritet, ærlighet, respekt	Verdierklæring, kodeks	Dydsetikk	Sterke
<b>Vernede verdier</b>	Helse, miljø, sikkerhet, rettighet	Regler, standarder, sertifikat	Pliktetikk	Ingen
<b>Skapte verdier</b>	Avkastning, kvalitetsprodukt, arbeidsplasser	Målformulering	Konsekvensialisme	Tempererte

Tabell 2.2. A Verdikategorisering (Wenstrøp og Seip, 2009, s. 55)

**Dydsetikk** handler ikke om regler eller om konsekvenser, men om handlingen. Aristoteles foretok en kategorisering av etikk i ulike dyder for handlinger og holdninger, der dyder kan beskrives som middelveien mellom to laster. Aristoteles dydsetikk foretar et skille mellom moralske og intellektuelle egenskaper eller dyder, der de intellektuelle dydene er teoretiske eller praktiske (Gyldendal.no). De praktiske omhandler fornuft og dømmekraft, der god dømmekraft gir riktig handling i en gitt situasjon. Intellektuelle dyder krever erfaring og tid. Den moralske dyd er tillært gjennom våre vaner, er en del av våre etiske handlinger. En god handling er hva dydige mennesker ville ha gjort i en bestemt situasjon, og deres atferd for forbilde og målestokk for andre (Gyldendal.no). Slik vil gode profesjonsutøvere representere sentrale dyder i en organisasjon. Wenstrøp og Seip (2009) knytter dydsetikk til kjerneverdier og nøkkelverdier. Ansvarlighet, som organisasjoners samfunnsansvar, kan være en slik dyd. Profesjonene ved St. Olav og NTNU representerer profesjonsdyder med et samfunnsmessig og etisk mandat, som for eksempel «Hippokrates ed» og det å sette pasienten i sentrum for profesjonsutøvelsen.

**Pliktetikken** tar utgangspunkt i å handle riktig etter sin plikt. Fornuft, regler og prosedyrer er styrende element, der det rette prioriteres over det gode. *«Embetsmannens ære ligger i evnen til, trass i personlig overbevisning, å utføre en ordre på den befalendes ansvar, likeså samvittighetsfullt som om ordren svarte til hans egen oppfatning av saken»* (Weber, 2000, s. 19). Jf. Immanuel Kant var ikke konsekvensene så viktig, så lenge man gjorde sin plikt (Gyldendal.no). Det frie mennesket er det som av fornuft følger loven. Via lydighet til en høyere autoritet blir man et moralsk menneske (Wenstrøp og Seip, 2009). Wenstrøp og Seip linker pliktetikken til vernede verdier. Man følger prosedyrer og standarder, slik at man dermed verner verdiene (som helse, miljø og sikkerhet). Disse verdiene er grunnfestet i samfunnet, og er i stor grad institusjonaliserte og følges på grunn av pliktfølelse. Verdier kan være rettferdighet, likhet og lojalitet til politiske myndigheter. St. Olav har mye fokus på likhet, rettferdighet og rutiner. NTNU har i mindre grad regelstyring. NPM (se kap 2.3.2) har økt fokus på rutiner og standarder, som skal sikre en tilfredsstillende utøvelse eller atferd, etikk og kvalitet. Dermed vet alle hva de skal gjøre og alle behandles likt. På den andre side er offentlige organisasjoner forpliktet av lover og regler og av politiske mål og prinsipper.

**Konsekvensialisme/konsekvensetikk** innebærer ikke at en ser bort ifra dyder og plikter, men at fokus legges på resultatet. Handlinger blir dermed underordnet resultatet siden man kanskje må ofre noe for å kunne oppnå noe annet. David Hume mente fornuften ikke kunne være grunnlag for moral siden det ikke finnes noe godt eller vondt i seg selv, mens vår medfødte empatiske evne er grunnlaget for moral (Wenstrøp og Seip, 2009). Beslutninger som tas med tanke på konsekvens, krever vurdering for og imot. Konsekvensialisme omhandler det å skape realverdier. Det settes opp organisasjonsmål for verdier som skal skapes og et ønsket resultat, som avkastning eller velferd. Vekst og lønnsomhet er ofte inkludert i målformuleringer som midler for verdiskapning. Wenstrøp og Seip (2009) kobler etikken til skapte verdier, som avkastning og arbeidsplasser. Resultat- og målstyring, som er typiske modeller i NPM, vil være egnede virkemidler. Vi kommer nærmere inn på skapte verdier i forhold til våre organisasjoner i kapittel 2.3.3.

Amdan og Veggeland (2011) legger fokus på at NPM har gitt markedsgjøring en positiv valør, med liberalisering og individfokus som kjerneverdier. De oppsummerer motsatsene i markedsgjøring vs. statlig byråkrati i denne figuren, med konsekvenser sett fra NPM-perspektiv:

<b>Markedsgjøring</b>	<b>versus</b>	<b>Statlig byråkrati</b>
Individfokus		Kollektivt fokus
Valgfrihet		Tvang
Mangfoldighet		Ensretting
Avregulering		Reregulering
Kostnadseffektivitet		Kostnadsineffektivitet
Fleksibilitet		Rigiditet
Innovasjon		Konservering

Tabell 2.2. B Markedsgjøring/statlig byråkrati (Amdam og Veggeland, 2011, s. 28)

På grunnlag av en sammenfatning av gjennomgåtte teorier om ulik kategorisering av verdier, har vi kommet fram til følgende kategorisering av de verdiene som er inkludert i vår spørreundersøkelse og våre intervju:

<b>Fellesverdier</b>	<b>NPM.-/økonomi-verdier:</b>	<b>Andre verdier (fagspesifikke og personlige verdier)</b>
Likebehandling	Høy effektivitet og produktivitet	Innovasjon/fornyelse/
Rettsikkerhet	Nettverk	kreativitet (*)
Generelt ansvar overfor samfunnet	Individuelle brukerrettigheter/ medbestemmelse	Profesjonsverdier
Habilitet	Lojalitet mot ledelsens beslutninger	Respekt
Åpenhet	Fleksibilitet	Selvutvikling
Lojalitet mot politiske beslutninger	Profesjonelle krav og standarder	Kvalitet
Kontinuitet		

Tabell 2.2. C Kategorisering av verdier (Røsok og Øie 2013)

Våre «NPM/økonomi-verdier» har utspring fra Hoods (1991) sigma-verdier, men vi har også lagt til verdier som ikke bare er av økonomiske art eller omhandler ressursbruk og sparsommelighet, som nettverk og medbestemmelse, som kan kobles til Amdam og Veggelands markedsføring (2011). «Fellesverdier» er en kombinasjon av Hoods lambda- og theta-verdier, med hovedvekt på Lambda-verdier, mens «andre verdier» er en kombinasjon av Hoods theta- og lambda-verdier, men hovedvekt på theta-verdier. «Andre verdier» går på personlige verdier eller verdier av profesjonell art. Profesjonsverdier, kvalitet, respekt og selvutvikling omhandler moralske og intellektuelle egenskaper og dyder, med referanse til Aristoteles dydsetikk, og til Wenstrøm og Seips (2009) kjerneverdier.

Vi har gjort oss noen erfaringer med kategoriseringen. Vi hadde samlet innovasjon/fornyelse/kreativitet under ett punkt, som virker fornuftig innledningsvis. Vår antagelse var at disse tre verdiene til sammen kunne dekke samme område. I etterkant har vi kommet fram til at verdiene kan være sprikende med hensyn til kategorisering. Fornyelse peker mot endring, og NPM har forårsaket stadige endringer og krav til fornyelse. Innovasjon kategoriseres av Amdam og Veggeland (2011) som markedsføring, og dermed tilhørende under NPM-tankegang, men vi ser at i NTNU-sammenheng er innovasjon mer å regne som en faglig verdi. Kreativ kan også ha flere betydninger, avhengig av ståsted. Ansatte på St. Olav blir bedt om å «tenke smart» og kreativt, men da mer i betydning av effektivisering, mens kreativ på NTNU er en av organisasjonsverdiene av betydning idérik, og med henvisning til nyskapende undervisning, forskning og kunstnerisk virksomhet. Også koblingen mellom individuelle brukerrettigheter og medbestemmelse viste seg vanskelig. Via intervjuene erfarte vi at dette gjerne kunne tolkes som all form for medbestemmelse, også for ansatte, mens vi hadde tenkt mest på brukerne, og skulle helst ha splittet det opp.

Som nevnt, kan verdier forstås og oppfattes ulikt fordi vi spiller dem mot egen referanseramme. Derfor vil det eksistere en viss usikkerhet knyttet til hvordan respondentene, da spesielt fra den kvantitative spørreundersøkelsen, tolket verdiene. Hos de respondentene vi intervjuet i etterkant, hadde vi mulighet til å avdekke noen av disse usikkerhetsmomentene. Vi har også funnet det nødvendig å gjøre rede for vår egen tolkning av de verdiene vi hadde inkludert i undersøkelsen. Tolkningen er å finne i analysedelen, under avsnitt 7.1, siden vi i dette avsnittet analyserer resultatene ut ifra hver verdi. I analysen vil vi også gjøre rede for noen avvik i tolkninger fra våre respondenter.

### **2.3 Samfunnsutvikling, organisasjonsendringer og reformer**

Verdier endres langsomt, men hvis hele samfunnet endres, vil dette over tid kunne reflekteres i befolkningens verdisyn, og i organisasjoner, den offentlige sektoren og ansattes verdisyn. Vi

kan lære mye bare ved å se på historien. Det finnes ulike teorier om endringsprosesser i samfunnet og organisasjoner, om verdimeslige endringer, og det er gjennomført forskning på verdier, både koblet opp mot ansatte/ledere i offentlige organisasjoner, og direkte på befolkningens verdier.

### 2.3.1 Organisasjonstrender og samfunnsendringer

Organisering av arbeidslivet påvirker hvordan vi arbeider, hva vi gjør når og hvor, og hvordan dette belønnes eller kontrolleres. Ulike organiseringsformer kan bygge på ulike trender i samfunnet, som representerer ulike verdier. Ny reformer og ide-retninger for offentlig sektor utvikles omtrentlig hvert 30.- 40.år (Rennison, 2011, Klausen, 2005). Nye elementer kan gjenta seg i ny drakt, og ledelse bygges historisk, lag på lag (Rennison, 2011). Klausen (2002) framlegger fem forklaringer på hvorfor reformer oppstår; 1) Nye problem krever nye tilnærminger og løsninger. 2) Endring av politisk styre gir nye prioriteringer. 3) Reformen som en symbolsk tilpasning til dominerende normer. 4) Reformen som resultat av egen nytte og interesse for hoved-interessenter 5) Reformen avler reformer (Busch et al, 2005). Som en referanseramme, tar vi med en oversikt fra Rennison (2011), som kort beskriver begrephistorisk utvikling fra 1900 og frem til i dag.



Figur 2.3.1 «Ledelse under forandring» (Rennison., 2011, s. 248)

Vi har ingen intensjon om å analysere tidsfasene fra 1900, men for organisasjonsteori som disiplin, skilles det gjerne mellom to prehistoriske strømninger (Hagen, 2007):

- 1) **Den sosiologiske strømmingen** som ønsker å forklare hvordan industrialiseringen og fremveksten av formelle organisasjoner endret samfunnet og sosiale strukturer, der Adam Smith, Karl Marx, Émile Durkheim og Max Weber er sentrale. Webers «Den protestantiske etikk og kapitalismens ånd» (2001) ga en tidlig kobling mot verdier, og regnes som en introduksjon til sosiologi (Strand L., 2007). Weber er også kjent for sitt



syn på organisasjonen som en kommandokjede, og som referanse for hierarkiet i offentlig sektor, eller byråkratiet (Similä og Westeren, 2012).

- 2) **Den ledelsesorienterte strømmingen** ønsker å forbedre interne forhold i organisasjoner, som optimale arbeidsoperasjoner (Scientific Management), benytte regelstyring for å skape rasjonell og nøytral saksbehandling (byråkratiteori) og betydningen av sosiale behov i arbeidssituasjonen (Human Relations), med referanse til eksempelvis Fredrick Taylor, Chester Barnard og Max Weber (Hagen, 2007). “The Principles of Scientific Management» (1911) fra Fredrick W. Taylor la grunnlag for “Taylorismen», der idéen var adskillelsen mellom arbeid og planlegging, vitenskapelig ledelse, tidsmålinger, overvåking og samleband (Taylor, 2005). Human Relations oppsto om en reaksjon på at arbeiderne ble betegnet som maskiner, og vektla menneskers motiver og verdier (som «Hawthorne-effekten» / Maslow behovspyramide).

Velferdsstaten, etter skandinavisk modell, fikk sin oppstart etter andre verdenskrig, med overgangen til et industrisamfunn. Kjernen i velferdsstaten er universelle ordninger med en utstrakt grad av offentlig ansvar for innbyggernes sosiale og økonomiske sikkerhet, samt helse- og omsorgstjenester (NOU 2004:13, kap 6.2.1). Den skandinaviske målsetningen for staten bygger på solidaritetstankegang og sosialdemokratiske verdier, og skal sikre likhet for borgerne. Staten og offentlig sektor spiller en dominerende rolle. Overgangen fra industri- til servicesamfunn reduserte imidlertid produktivitetsveksten mens forpliktelsene økte. Effektiviseringsfokus etter 30-tallet har bakgrunn i Keynes teorier (« General Theory og Employment, Interest and Money», 1936) med fordeling basert på sentralplanlegging, økonomisk stabilisering ved statlig inntreden i eierskap - og regulering gjennom lover og regelverk. Teoriene innebar endret avgrensninger mellom markedet og staten, siden staten fikk større innpass i markedet

Norge opplevde en økonomisk, stabil vekst fram til midten av 70-tallet, som ble stoppet av oljekrise og stagflasjon, budsjettunderskudd og et press på velferdsstaten. Stagflasjonen medførte et tilbakeslag for keynesianismen som vitenskapelig grunnlag for økonomisk politikk, og en svekkelse for sosialdemokratiet, med endringsfokus mot liberalisme, individualisme og konkurranse. Det ble politisk omveltning etter valget i 1981 med den første, rene Høyre-regjeringen på 53 år. I overgangen mellom 1980- og 1990-tallet gjennomgikk finansnæringen en omfattende krise, med en topp rundt 1991, da staten gjorde en inngripen for å "redde" bankene. I 1993 var arbeidsledigheten på 8 % og pessimismen stor. Moderat lønnsvekst, mer langsiktig perspektiv på finanspolitikken, koblet til Statens pensjonsfond, handlingsregelen for budsjettpolitikken og inflasjonsmål for pengepolitikken, blir beskrevet som viktige kriterier for senere norsk, økonomisk suksess (Farbot, 2010). Vi

beskriver reformer fra 80-90-tallet/NPM i neste avsnitt, og store endringer og trender i det senmoderne samfunnet i påfølgende kapittel.

Teorier bygget på instrumentell og rasjonell tankegang har bidratt spesielt til utviklingen av konsepter for administrative og formelle ledelses- og styringssystemer, som Scientific Management, klassisk administrasjonslære, byråkratiteori, og NPM (Johansen, 2009). Røvik (2007) mener at vi i samtidens organisasjons- og ledelses-tenkning ser en nyrasjonalistisk dreining, som har mye til felles med den instrumentelle/ rasjonalistiske tankegangen som var dominerende fra 40- til 1970-tallet. Han peker på en økende styrings-optimisme, top-down styring, vitenskapsorientering og et mer individualiserende og et rasjonalistisk menneskesyn. Økt automatisering og adskilt ledelse er også prinsipper som kobles til NPM (Pollitt og Bouckaert, 2011).

Beck Jørgensen et al (2009) beskriver historiske verdier i offentlig sektor i to større hovedperioder: Perioden fra 1920-1970 som «tradisjonelle offentlig sektor verdier» som preges av politiske styring, rettssikkerhet og generelt samfunnsansvar, og perioden fra ca. 1983 som «fleksibel, innovativ, individrettet offentlig sektor» som preges av individuelle brukerbehov, karrieremuligheter, effektivitet og innovasjon.

### 2.3.2 New Public Management (NPM) / New Public Governance (NPG)

#### New Public Management

Utgangspunktet for forskningen på verdier i offentlig sektor, se kapittel 2.5.4/5 har vært finne svar på hva som skjer når de grunnleggende, offentlige verdiene, eller fellesskapsverdiene, over en lengre periode har vært utfordret av andre verdier, eller det Beck Jørgensen kaller «effektivitetstidsalderen» (Beck Jørgensen 2003, s.12). *«I en ideell verden skal det kunne være mulig å realisere alle verdiene samtidig, det vil si at en offentlig myndighet..., bidrar både til å realisere sterk politisk styring, sterk rettssikkerhet, en effektiv forvaltning og høy legitimitet samtidig. I realiteten står ofte disse verdiene i et spenningsforhold til hverandre. Verdiene må kombineres og balanseres på ulike måter, på ulike tidspunkt»* (NOU 2010: 12, kap. 4.5).

NPM eller ny offentlig styring, er ikke en enhetlig teori, men en sekkebenevnelse for en reformbølge som oppsto på 70-80-tallet, som en reaksjon på en smittende oppfatning om at offentlig sektor este ut i uønsket tempo, og at forvaltningen ble stadig mer byråkratisk og ineffektiv (Pollitt og Bouckaert, 2011). I følge Hood (1991), som anses som NPM-betegnelsens «far», var framveksten av NPM knyttet opp mot administrative trender, som søkte å bremse eller reversere offentlig vekst, øke privatisering og samarbeid med privat sektor, øke automatiseringen - samt utviklingen av en mer internasjonal agenda. Bølgen rullet

innover offentlig sektor i de fleste OECD-land, med raskest framvekst i anglosaksiske land, og førte med seg markante endringer (Pollitt og Bouckaert, 2011).

NPM-begrepet dekker et vidt spekter av ulike reformer. Modeller og ideer fra økonomisk teori og privat næringsliv har blitt innført med det formål å modernisere, profesjonalisere, styrke og utvikle offentlig sektor - samt for å spare penger og effektivisere, for å framtvinge til en mer ansvarlig tankegang overfor borgerne (Pollitt og Bouckaert, 2011).

To ulike teoriretninger, eller to søyler (Klausen, 2005) danner grunnlaget for NPM.

Den første søylen tar utgangspunkt i økonomiske teorier og liberalistisk orientering om markedet, og omhandler elementer som kontroll, kontrakter og konkurranse. Sentrale teorier er public choice og prinsipal-agent-teorien. Den andre søylen inneholder teorier om ledelse, med privat sektor som forbilde, og har fokus på organisasjon og ledelse samt mål- og resultatstyring (Klausen, 2005). Johan P. Olsen (1986) kaller NMP «den blå bølgen», med liberalistisk og konservativ orientering, i motsetning til den røde bølgen som baseres på sosialistiske verdier - eller den grønne bølgen som omhandler økonomisk og økologisk bæredyktighet (Busch et al, 2005). Bedre styring og markedsorientering skulle effektivisere og løse sektorens mange problem.

*«Ressursene må derfor utnyttes målrettet og effektivt. Står vi fast ved gamle løsninger, svekkes velferden»* (St.prp 1S, 2012-2013, kap. 2.2). Ideene fra NPM ble ikke umiddelbart adoptert i Norge. I etterkrigstiden var, som nevnt, oppbyggingen av velferdsstaten sentral, og rådende verdier i Norge var de sosialdemokratiske. Men i takt med velferdsstaten stadige vekst, eskalerte også de offentlige kostnadene, så vel som borgernes forventninger til statens hjelpende hånd. I kjølvannet av kostnadsøkningen økte kravet om en mer effektiv bruk av offentlige midler, og best mulig nytte av hver krone. I et Moderniseringsprogram i 1986 (Willoch) og et Fornyingsprogram i 1987 (Harlem Brundtland) så man NPM-retorikk (NOU 2010: 12, kap 5.2.2), mens Hermansenutvalget åpnet for en mer bevisst og differensiert bruk av organisasjons- og tilknytningsformer, og ga mer liberaliserende fullmakter, som innebar et mer differensiert styringsregime overfor direktoratene, med mer autonomi (NOU 1989:5). Etter dette har ballen rullet. En ytterligere årsak til økt reformpress er at fra begynnelsen av 1990 vokste privat sektor raskt, noe som innebar at det «alltid» ble offentlig sektors oppgave å holde igjen (Østerud og Tranøy, 2001). Christensen (Nito.no, 2011) hevder at det i dag foregår mer NPM i Norge enn i de fleste andre land, siden andre land, som kom tidligere i gang, snur.

*«Årene etter 1990 har representert et grunnleggende brudd med den tradisjonelle organisasjonsmåten»* (NOU 2003:19, kap 4.2). Noen synlige norske resultat av NPM, er at statlige monopoler har stått for fall og mange offentlige tjenester er overtatt eller foretas i samarbeid med privat sektor. Beslutningsstrukturer har fått nye linjer, med fokus bort den

tradisjonelle hierarkiske styringen og over på autonomi og delegering – som igjen har vektlagt profesjonell styring. NPM-reformene i Norge vektlegger driftsansvaret for offentlige virksomheter, slik at driften bedre kan skilles fra politikk, og de driftsmessige beslutninger fattes av de driftsansvarlige. Skillet kan beskrives i bruken av mål- og resultatstyring, og bestiller-utfører prinsippet (UiO.no, 2003). Vi har sett økt bruk av kontrakter og anbud, samt måldefinering og indikatorer for suksess. De fleste offentlige organisasjoner har vært igjennom ulike reformtiltak for effektivisering, der evaluering og kontroll skal sørge for at resultatene oppnås. Vi kan for eksempel nevne tilsynsreformen, politireformen, sykehusreformen og NAV-reformen. (siste reform er ref. Christensen en krysning med «post-NPM reformer» (Nito.no, 2011).

Karakteristisk ved NPM er vektlegging av økonomiske normer og verdier. Og med privat næringsliv som forbilde, med et markedsorientert perspektiv, har også ulikhetene mellom privat og offentlig sektor blitt mindre eller mer uklar (Busch, 2004:6), de offentlige tjenester har fått mer likhetstrekk med produkter, og borgerne anses mer som forbrukere med individuelle rettigheter og frie valg mellom offentlige goder og (Busch og Vanebo, 2001). Dominerende trekk i NPM-utviklingen har vært på innføring av nye metoder og system, noe som har resultert i mindre fokus på verdier i offentlig sektor (Busch (2010).

### **New Public Governance (NPG) / Post-NPM**

Ideer om nettverksbygging og partnerskap etterfulgte som supplerende tiltak fra 90-tallet (Pollitt og Bouckaert, 2011). Denne utviklingen i offentlig sektor benevnes ofte som «New Public Governance» (NPG) eller Post-NPM. Fimreite og Grindheim (2007) oversetter governance med «samstyring», som innebærer en tettere styring mellom staten og markedet. Governance kan i følge Vanebo (Busch et al, 2005) sees som et resultat av fragmentering av staten, det vil si oppstyking i et mer uoversiktlig beslutningssystem, der skillet mellom nivå og styringsprinsipp er blitt uklare. Uthulingen skjer både ovenfra, nedenfra og fra siden, som i form av internasjonal overstyring, spesialisering og opprettelsen av ulike direktorat og forvaltningsenheter. Vanebo (2005) beskriver governance som «innovative praksiser av nettverk eller horisontale former for interaksjon» (Busch et al, 2005, s. 33). Byrkjeflot (2008) benevner retningen som har fulgt NPM for «Post-NPM» og den neo-weberianske staten, og mener at det har skjedd en ny vending i retning av post-NPM-modeller, som inkluderer fornyet fokus på byråkratiske verdier og det offentlige etos. Christensen (Nito.no, 2011) hevder at post-NPM legger vekt på kollektive løsninger, verdier, etikk og verdibasert ledelse.

### **Kritikk av NPM**

Mye av kritikken som har vært rettet mot NPM, grunner i at tankegang og modeller fra privat næringsliv ikke nødvendigvis er like godt egnet for å overføres til offentlig sektor (Boyne 2002, Christensen og Lægreid 2001, Klausen, 2005). Offentlig forvaltning har andre mål,

verdi- og velferdshensyn å forholde seg til, som samfunnsansvar, rettssikkerhet og fordeling av offentlige goder, og kritikere mener at den særegenhet som ligger i de offentlige organisasjoners rolle og identitet i for liten grad har vært ivaretatt. Et økonomisk perspektiv vektlegger økonomiske resultat i følge Vanebo (Busch et al, 2005). I det offentlige må effektivitet balanseres mot andre viktige hensyn, som eksempelvis politisk styring og lojalitet, faglige hensyn, rettigheter og rettssikkerhet (Christensen og Egeberg, 1997). NPMs fokus er mer ensidig på kostnadseffektivitet, og bryter dermed med idealet om å balansere ulike hensyn (Tranøy og Østerud, 2001). Fokus på kostnadseffektivitet, individuell valgfrihet, konkurranse og marked markerer et skifte fra tidligere verdibasis i offentlig sektor, uten at det har skapt store konfrontasjoner. Hermansen (2005) mener at forestillingen om mennesket som borger med medansvar for fellesskapet er svekket (Busch et al, 2005). Styringsformer har vært innført for å sikre institusjonell autonomi og tilbakeholdenhet fra politikernes side, men til samme tid har fokuset økt på sentral styring, kontroll og detaljregulering, evaluering, rapportering, kontrakter og overvåking (Nyland og Pettersen, 2010).

Lundquist (1998) påpeker store og omfattende forskjeller på offentlige tjeneste og privat næringsliv, og når styringssystemene overlapper hverandre, blir det utfordrende å bestemme hvilke regler som skal gjelde. For eksempel når det gjelder åpenhet er det en forutsetning for det politiske demokratiet at borgerne har rett til innsyn i den offentlige virksomheten. En offentlig institusjon som opptrer lukket vil fort tape legitimitet og tillit i samfunnet. En privat virksomhet kan i langt større grad holde kortene tett til brystet uten å tape legitimitet i markedet. Problemene oppstår når offentlige virksomheter blir delvis private, eller opererer i markeder i konkurranse med private aktører. Kan det offentlige uten videre adoptere næringslivets regler og handlemåter, samtidig som man skal tjene og forvalte fellesgodene i samfunnet? Lundquist (1998) mener det nødvendig å gjeninnføre begrepet offentlig embedsmann/ tjenestemann siden dette vil kunne være av symbolsk betydning, slik at offentlige ansatte bedre ser sin rolle som demokratiets voktere. Haga og Talleraas (2011) er inne på samme tankespor. De retter søkelyset mot det engelske begrepet «civil servant» som uttrykker at offentlig ansatte tjener sivilsamfunnet, hvor folket er «herren». Overgangen til begrepet «manager» i følge med NPM-reformene symboliserer at offentlige organisasjoner er selvstendige tjenesteprodusenter, og forholdet mellom borger og stat har endret seg til å bli et forhold mellom tilbyder som arbeider mot økonomiske lønnsomhet og kunde med rettigheter og krav (Haga og Talleraas, 2011).

Selv om brukeres deltakelse er økt med NPM, er ikke deres innflytelse økt tilsvarende, fordi fagkompetansen står sterkt i det offentlige (Christensen, 2004). Noen hevder at målstyrings- og rapporteringsfokuset medfører handlingslammelse, frykt og manglende tillit internt i byråkratiet (Buck, 2012). Tranøy og Østerud (2001) framhever reformkostnadene, som en av

de store, men skjulte, omkostningene ved organisatoriske reformer. Mange har erfart at NPM ikke har ført til mindre byråkrati, heller det motsatte, grunnet mange kontrollsystemer og de mange aktører tilknyttet disse (Christensen, 2004). Schiefloe (2012) trekker fram to former for kontroll; maktkontroll og regelkontroll, og mener dagens kontroll fokuserer særskilt mye på lover og regler; En viss reglekontroll kan være nødvendig, men omfattende rutiner, regler og overvåking representerer også en kostnad i tid og arbeidskraft, og er et utslag av mistillit. Thygesen et al (2008) peker i samme retning, og hevder at tillit skaper verdi. Oppdager man et problem, kan oppskriften være en regel/lov/forbud for å sikre at problemet ikke oppstår igjen, dvs. en generalisering som bunner i mistillit. Denne generaliseringen er kostnads-krevende. Thygesen et al (2008) beskriver tillit som en besluttet risiko mot forventet mergevinst.

Rennison (2011) legger til et siste, trinn til tidligere viste figur (2.3.1) som en «desperat governance», full av paradokser. Selvledelse møter faste rammer og resultat-indikatorer, skreddersydde løsninger møter ensartet behandling, nærhet til borgeren møter digitalisering/velferdsteknologi, desentral delegering møter sentral styring, klart plassert ansvar møter samarbeid i flytende nettverk, utgiftstyring møter høy faglig kvalitet, utvikling og innovasjon møter sikker drift/nullfeilskultur. Similä og Westernen (2012) hevder at utfordringer i offentlig sektor i dag, er knyttet til en miks av styringsmodeller, hierarki, marked, klan (f.eks. profesjon) og nettverk. Strukturen som ligger til grunn for offentlig sektor er ofte hierarkisk, samtidig som omtrent halvparten av ansatte har profesjonsutdanning, og i våre organisasjoner enda flere, som innebærer innslag av klanstyring. NPM har innført et sterkt innslag av markedstenkning i offentlig sektor, mens nettverk fungerer som en mellomløsning mellom en ren hierarkisk og en ren markedsbasert styringsform. De presenterer en tabell med ulike styringsformer, og den sentrale reguleringsmekanismen styringsformene bygger på, samt sentrale normative krav rettet mot aktørene som opererer innenfor de ulike styringsformene.

<b>Styringsform</b>	<b>Reguleringsmekanisme</b>	<b>Normative krav</b>
<b>Marked</b> (kontrakt)	Pris	Gjensidighet
<b>Hierarki</b>	Regler	Gjensidighet Legitim autoritet
<b>Klan (profesjon)</b>	Tradisjoner	Gjensidighet Legitim autoritet Felles verdier og holdninger
<b>Nettverk / Partnerskap</b>	Tillit	Gjensidighet Felles verdier og holdninger

Tabell 2.3.2., Styringsmessig rammeverk (Similä og Westernen, 2012)- etter inspirasjon fra Ouchi, (1980)

## **NPM i spesialisthelsetjenesten**

Vi har gjort undersøkelser i helse-/sykehussektoren og kunnskapsseksjonen/høyere utdanning, der spesielt den førstnevnte sektoren har gjennomgått markante endringer grunnet NPM. Også i forkant av tidligere nevnte sykehusreform, har utviklingen i norsk helsevesen i flere år gått i retning av mer markedsorienterte modeller. Fra 90-tallet har typiske NPM-trekk innenfor helsesektoren vært privatisering av tjenester, utsetting av driftsoppgaver, anbuds- og konkurranseutsetting av tjenester. I tillegg har stadig flere/større andeler av kommunale helsetjenester blitt finansiert ved en egenandel (FAFO, 1998). I den norske velferdsstaten og i helsepolitikken er sykehuset svært sentral. I sykehussektoren har det vært gjennomført flere omfattende reformer, som innsatsstyrt finansiering, som ble innført i 1997, Fritt sykehusvalg i 2001 og Sykehusreformen i 2002.

Fokus på fornying og effektivitet har resultert i en utvikling av regional forvaltning, der regioner har fjernet skiller mellom kommune- og fylkesgrenser og sektororganisering med nye forvaltningsledd har blitt vanlig. Et typisk trekk er at staten har styrket sin stilling på bekostning av regionale folkevalgte organer (UiO.no, 2003). Spesialisthelsetjenesten ble underlagt regional forvaltning via foretaksmodellen i 2002, også kalt sykehusreformen, der det ble etablert helseregioner og regionale helseforetak (RHF), som ikke følger fylkesgrensene, men større regioner. Helse Midt-Norge RHF har fått tildelt ansvaret for sykehus og spesialisthelsetjenesten for våre tre midt-norske fylker, der St. Olav er underlagt som ett av seks helseforetak (Helsemidt.no).

Sykehusreformen er en av de mest omfattende reformene som har blitt gjennomført i norsk helsetjeneste. Reformens målsetning var å legge grunnlag for en helhetlig styring av spesialisthelsetjenesten, og legge til rette for en klarere ansvars- og rollefordeling, med bedre ressursutnyttelse i sektoren (Norsk forskningsråd, 2007). I tillegg er det gjennomført reformer som omfatter alt fra pasientrettigheter til finansieringsordninger til enhetlig ledelse (Nerheim, 2008). NPM forutsetter på den ene siden delegasjon av myndighet og en mer distansert rolle for politikerne, og på den andre siden sterkere sentral styring via kontrakter og rapportering. I praksis har dette ført til at det administrative handlingsrommet er blitt større, på bekostning av politisk styring. Men i følge Lægreid et al (Polis.no, 2005) er styringen fra sentralt hold i sykehussektoren ennå sterkt og neppe vesentlig mindre enn tidligere. Staten oppfattes som uryddig, uforutsigbar og lite samordnet av foretaksledere. Staten skal også ivareta mange ulike roller som eier, bestiller, myndighetsutøver og kontrollør, mens reformen forutsetter uavhengige roller. Etter at ansvaret for sykehusene ble overført fra fylkene til staten i 2002, har de blitt en mindre tydelig tjenesteytende institusjon (NOU 2004:2, kap 3.3.6). Effektene av dette beskrives i samme rapport til at politikere på fylkesnivå i mindre grad har anledning til å påvirke regional lokalisering og sysselsetting innenfor sykehussektoren, som er spesielt tydelig innenfor sykehussektoren framfor andre sektorer. En undersøkelse fra 2006 (Aasland

et al, 2007) viser at en av to sykehusleger mener at sykehusreformen har hatt negative effekter for sykehusene. De mener videre at reformen ikke har ført til bedre organisering, likeverdig tilbud eller bedre kvalitet

### **NPM – høyere utdanning**

Også institusjoner for høyere utdanning har gjennomgått mange endringer og reformer de senere år. Selv om sektoren opplevde reformer også før 80-tallet, markerte «Med viten og vilje» (1988) fra Hernes-utvalget, et skille med sitt omfattende reformprogram for utdannings-systemet. Reformene var både et svar på utfordringer i omgivelsene, den kraftige økningen av studenttallet og påvirkning fra internasjonale prosesser, samt NPM.

Som en oppfølging av «Bologna-prosessen» og NPM, ble «Kvalitetsreformen» for høyere utdanning vedtatt og innført for alle høyere utdanningsinstitusjoner i Norge i 2003. «Bologna-erklæringen», en visjon om utvikling av et europeisk område for høyere utdanning, kom til i 1999, og Bologna-prosessen nedfelte ti satsningsområder/målsetninger for arbeid mot et felles utdanningsområde. Sammenlignbart gradssystem, økt mobilitet for studenter/ansatte og bedre kvalitetssikring er noen av disse. Få andre land i Europa har fulgt opp prinsipp og føringer fra Bologna-erklæringen så raskt og omfattende som Norge (Karseth et al, 2008). Grunnlaget for Kvalitetsreformen ble lagt i en innstilling fra «Mjøs-utvalget» fra 2000. Formålet var å best mulig legge til rette for en kvalitetsheving av utdanningen gjennom ulike tiltak, både når det gjelder innhold, organisasjon og økonomi (Kunnskapsdepartementet, 2006). Universiteter og høyskoler fikk selv ansvar for kvaliteten i egen undervisning, forskning og formidling, og ble gitt myndighet til å håndheve sitt ansvar. Et faglig uavhengig organ under Kunnskapsdepartementet, NOKUT, ble opprettet med det formål å fremme og kontrollere kvalitet i høyere utdanning og fagskoler. Som andre system for kvalitetskontroll, har også NOKUT blitt kritisert for bare å kontrollere at kvalitetssikringssystemene ved lærestedene er i orden, ikke for å sikre kvalitet i selve utdanningen (Time, 2012). Det er senere også innført et kvalifikasjonsrammeverk for beskrivelse av resultat via læringsutbytte.

Et nytt finansieringssystem som var knyttet opp mot studiepoengproduksjon, ble også innført med Kvalitetsreformen. Målene med finansieringsmodellen var i hovedsak å belønne de universitetene der studentene «lykkes», styrke omstillingsevnen og øke etablering av nye studietilbud i tråd med nye behov i samfunnet. Finansieringsmodellen representerte en omlegging i budsjettssystemet fra innsats til resultat. I modellen ble det lagt inn flere resultatbaserte insentiver, der institusjonene bl.a. skal konkurrere om en felles pott basert på produksjon av studiepoeng og vitenskapelig publisering. I St.prp.nr. 1 (2006-2007) sier Kunnskapsdepartementet at: «Departementet har sidan etablert og utvikla etatsstyringa overfor universiteta og høyskolane etter ein mål- og resultatstyringsmodell der departementet set dei overordna måla og styringskrava, medan styret ved institusjonane skal følgje opp desse



gjennom eit planverk og styring som syter for at vedtaka i stortinget blir sette i verk i praksis» (St.prp nr. 1 2006-2007 s. 102). Systemet for publikasjonspoeng har vært gjenstand for mye kritikk.

NTNU har også opplevd organisatorisk og ledelsesmessige endringer. Innenfor NPM er fag underordnet ledelse, styring og organisering, og vi ser at ledere ved NTNU i økende grad er ansatte, og ikke valgte. Dersom resultatmålene ikke nås, kommer media inn med sin tolkning. I Aftenposten 06.02.11 slås det fast at «over en femtedel av forskerne hadde ikke oppnådd et eneste publikasjonspoeng over en fireårsperiode fra 2005 til 2008.» (omhandler UiTs forskere).

### 2.3.3 «Det senmoderne samfunn»

«Det europeiske moderne kjennetegnes helt fra begynnelsen av ved at individet autoriserer seg selv» (Beck, 2004, s. 142). I det senmoderne samfunn erfarer vi, jf. Giddens (1998, the third way), tre gjennomgripende, sosiale «revolusjoner»; globalisering, forholdet til naturen (miljøet) og individualisering. En annen betegnelse på dagens samfunn er kunnskaps-samfunnet. «Kunnskap og kreativitet står frem som de viktigste drivkreftene for verdiskaping i samfunnet. De viktigste innsatsfaktorene i arbeidslivet er ikke lenger kapital, bygninger eller utstyr, men menneskene selv» (St.meld nr. 30 , 2003-2004, kap. 3.1). I arbeidslivet erstatter kunnskap, i tett samspill med fornyet teknologi, i økende grad industriproduksjonens teknologi og maskiner, og kunnskapsintensiv tjenesteyting er i stadig økning. SSB anslår at 80 % av den norske nasjonalformuen består av menneskelige ressurser, og dermed vil menneskers kunnskap, kompetanse og holdninger bli av avgjørende betydning både for samfunnet (St.meld nr. 30 , 2003-2004, kap 3.1).

To utviklingstrekk som Vanebo (2012) legger til er den teknologiske utviklingen via IKT, sosiale medier og mediasamfunnet. IKT har endret interaksjonen mellom borgere, brukere og offentlige etater, med sosiale mediers påvirkning på den politiske debatten. Den tekniske utviklingen har også resultert i nye muligheter blant annet når det gjelder økonomi over grenser, og har vært opptakten til globalisering. Globalisering brukes i følge Vanebo (2005) som en samlebetegnelse for økende kontakt over landegrensene, i form av økonomiske prosesser, ideer, kunnskap og kulturformer (Busch et al, 2005). Han fremhever at økt globalisering har skapt nye institusjoner, nye institusjonelle krav som gir nye rammer for ledelse i offentlig sektor. Teknologien har også åpnet for en helt annen kontakt over landegrenser. Vanebo (2005) har kunnskapssamfunnet, profesjonsmakt og brukerorientering resultert i omfattende krav til både faglige og innholdsmessige deler av offentlig styring og forvaltning. Også for våre respondenter på tjenesteleveransenivå, vil utviklingen gjøre seg gjeldene. Vi kan se at brukerorienteringen og individuelle rettigheter påvirker respondentenes

hverdag. Profesjonene og brukerne har fått mer makt og innflytelse. Og media setter dagsorden i stadig større grad og har direkte effekt på beslutningsprosesser (NOU 2003:19).

Det er framhevet at samfunnet er blitt mer individualisert, i en overgang fra det tradisjonelle samfunnet til det post-tradisjonelle samfunnet. Det nye samfunnet har fått ulike benevnelser, risikosamfunnet (Beck, 1997) og et høy-/ senmoderne kommunikasjonssamfunn (Giddens, 1991). Anthony Giddens (1998) mener at dagens samfunn fjerner seg fra tradisjoner, mens nye blir skapt i følge med endringer i menneskelige relasjoner, og kan kjennetegnes ved spesielle krav til menneskelig refleksjon. Giddens (1998) mener at økende kompleksitet ofte stiller individet ovenfor konkurrerende, kunnskapsbaserte handlingsalternativ, noe som skiller det tradisjonelle samfunnet fra det senmoderne. Individualisering, økt frihet og ansvar for egen skjebne, er sentrale elementer som kan skape dilemma. Identitet formes av institusjonene; arbeid, familie, kjønn og generasjoner, og forstås i en sammenheng av disse, men den senmoderne identitet skapes refleksivt, og mer friboblet fra tradisjoner og posisjoner, og mer innrettet etter muligheter og tilbud.

## **2.4 Institusjonell teori**

### **2.4.1 Klassisk institusjonell teori**

Verdier forankres i organisasjoner over tid. Dette skjer gjennom organisasjonenes historie, målsetting, struktur og aktørers samhandling og kultur. Denne prosessen kalles institusjonalisering. Organisasjonen får over tid en slags karakter og egenverd. I følge Selznick (1997) er en organisasjon et teknisk, utskiftbart og hensiktsmessig instrument, hvor mennesker tildeles oppgaver slik at bestemte mål kan nås og oppgaver løses. Organisasjonen styres gjerne av instrumentelle idealer som rasjonalitet, effektivitet og disiplin. Selznick fant at organisasjoner formes av indre og ytre krefter, som til dels er uavhengige av organisasjonens etablerte mål og strukturer. De menneskelige ressursene innad i organisasjonen utvikler etter hvert uformelle strukturer for å motvirke å bli behandlet som utskiftbare redskaper for å nå organisasjonens mål, og for å imøtekomme egne behov som å beskytte og realisere seg selv. Disse uformelle, sosiale strukturene kan ha motstridende interesser, og det er viktig å skape balanse mellom disse interessersemotsetningene.

Også ytre interessenter kan legge endringspress på organisasjonen, som innebærer at organisasjonen må tilpasse seg. Det kan dreie seg om endringer i lover, regler, verdier, normer og forståelsesrammer. Når organisasjonen tilføres verdier fra omgivelsene og det interne sosiale miljøet, endres organisasjonen over tid til en institusjon, og gjennom disse prosessene får den en klar identitet. Verdiene, handlemåtene og forståelsesrammene blir ansett for å være viktige i seg selv, ikke bare for å holde liv i og nå organisasjonens mål, men

også for å bevare organisasjonens spesielle karakter og kompetanse når nye utfordringer og krav medfører endringer (Selznick, 1997).

Store organisasjoners mål (formål, oppdrag eller rolle), som for eksempel NTNU og St. Olav, er ofte vide, og ved fastsetting av mål er det i følge Selznick (1997) særlig to hensyn som må tas. Det ene er knyttet til organisasjonens indre, institusjonelle engasjement, som dreier seg om ambisjonene, hemningene og kompetansen i organisasjonen. Målene må fastsettes etter de krav og den yteevne som finnes i organisasjonen, og man må ta hensyn til den interne kampen om bevilgninger og status. Det andre hensynet er knyttet til eksternt press, et institusjonelt engasjement som kommer utenfra. Dette kan dreie seg om krav om bestemte målsettinger som må aksepteres fordi kravene kommer fra høyere myndigheter. Det er når kravene fra indre og ytre interessenter skal samordnes at risikoen for konflikter oppstår, for eksempel som når ekstern effektiviseringslogikk ikke samsvarer med den interne moralen. I følge Selznick kan man ikke i organisasjoner der ansattes egne avgjørelser er viktige, og yrkesutøvelsen bærer preg av autonomi, betrakte organisasjonen kun som et redskap for å nå eksterne mål (Selznick, 1997). Tian Sørhaug understreker i forordet av den norske utgaven av «Leadership in Administration» at Selznicks hovedpoeng er at *«moderne, administrative virksomheter – enten de er private eller offentlige – har en iboende og dypt patologisk tendens til å glemme seg selv som institusjon. Virksomheten reduserer seg selv til det gjør, og glemmer eller undertrykker hva de er»* (Selznick, 1997, s. 9).

For offentlige virksomheter med uklare og diffuse mål og teknologi, slik som sykehus og universiteter, betyr gjerne institusjonaliseringsprosessen mer enn for organisasjoner med tydelige rasjonelle mål. De sterkeste institusjonelle forventningene til offentlig sektor er i følge Klausen (1996) knyttet til demokrati, likhet, rettferdighet og effektivitet (Busch et al, 2005). Klausen stiller spørsmål om de offentlige institusjonene, og dermed legitimitetsgrunnlaget, er under endring, siden skillet mellom private og offentlige aktører viskes stadig mer ut. Man ser at individuelle rettigheter overtar for kollektive løsninger og gruppetilhørighet (Busch et al, 2005). Både NTNU og St. Olav er betydningsfulle og gamle institusjoner i Trondheim og Norge. Deres oppdrag er sterkt knyttet til offentlig sektors kjerneoppgaver, og gjennom sin historie har de på hver sin måte representert det offentlige etos. De har dermed høy legitimitet i samfunnet.

«To infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand»

Philip Selznick (1997, s 8)

#### 2.4.2 Ny-institusjonell teori

Ny-institusjonalismen har de siste 30 årene fått en sterkere rolle. Denne retningen peker på institusjoner som styrende ideer og regler, som regulerer menneskers og organisasjoners atferd (Busch et al, 2007).

Lübcke (1994) definerer institusjon som «den form eller den måte, et samfunn har valgt å organisere eller innrette et system av regler for menneskelige handlinger» (Busch et al 2007, s. 80). Institusjonen er vedvarende og individene tilpasser sine handlinger til hverandre slik at de handler relativt likt. Institusjonene regulerer og muliggjør menneskenes sosiale interaksjon. Knudsen (1997) bruker begrepet aktører, og sier dermed at institusjonene er regler for atferd mellom aktører, enten på individplan, eller innenfor et sosialt system, for eksempel i en organisasjon. Institusjonen oppstår som en løsning på et tilbakevendende problem, de virker stabiliserende (Busch et al, 2007). Institusjoner overføres ved hjelp av kultur, struktur og rutiner, og de formes av verdier og trender i samfunnet. I følge Meyer (1994) er rasjonalisering, rettferdighet og modernisering verdier som virker styrende for organisering og ledelse (Busch et al, 2007).

Scott (1995) deler institusjonene inn i tre pilarer: regulative, normative og kognitive institusjoner (Busch et al, 2007). Se illustrert i figuren under :

	<b>Regulerende</b>	<b>Normative</b>	<b>Kognitive</b>
<b>Grunnlag for innordning</b>	Hensiktsmessighet	Sosial forpliktelse	Tatt for gitt
<b>Mekanisme</b>	Tvang	Normativ	Mimetisk
<b>Logikk</b>	Instrumentell	Hensiktsmessig	Vane
<b>Indikatorer</b>	Regler, lover	Sertifisering	Vane
<b>Basis for legitimitet</b>	Sanksjonert gjennom lov	Moralsk styrt	Kulturell støtte, begrepsmessig korrekt

Fig. 2.4 A) De tre institusjonelle pilarene (Busch et al, 2007, s. 82)

De **regulative** institusjonene er samfunnets etablerte lovverk, med tilhørende kontroll, sanksjoner og belønninger. Den instrumentelle rasjonalitet oppleves som hensiktsmessige og fornuftige byggverk i samfunnsmaskineriet. De **normative** institusjonene består av normer og verdier. Verdiene gir uttrykk for ønsket og prioritert atferd. Normene sier noe om hvordan ting *bør* gjøres, blant annet for å oppnå mer legitimitet. Omgivelsenes forventninger og forpliktelse bidrar til at aktørene tilpasser seg institusjonene. Det kan ta lang tid å endre atferd som kommer som følge av normative institusjoner, og selv om samfunnets normer og verdier har endret seg, medfører ikke dette nødvendigvis en endring i organisasjonens kultur, noe som kan føre til legitimitetstap. De **kognitive** institusjonene utgjøres av de mentale bilder av hvordan en organisasjon skal eller bør være. Institusjonene bygger på det vi tar for gitt, vi har

bestemte forestillinger om hvordan organisasjonene skal opptre og handle. Hvis organisasjonen forsøker å endre på forestillingene vi har av den, vil den kunne miste legitimitet (Busch et al, 2007).

### **Legitimitet**

Offentlige organisasjoner er avhengig av legitimitet i omgivelsene. En organisasjon kan innføre endringer for å oppnå legitimitet i eksterne omgivelser, for eksempel for å øke effektiviteten, uten at endringen nødvendigvis er ønsket internt. Suchman (1995) klassifiserte legitimitet i fire former: Pragmatisk legitimitet er knyttet til hvorvidt organisasjonen oppfattes som nyttig for samfunnet. Legal legitimitet er basert på hvorvidt organisasjonen følger de lover og regler som er gitt av myndighetene. Normativ legitimitet er knyttet til om organisasjonens handlinger befinner seg innenfor de gitte normer. Dette kan dreie seg om hvordan handlinger utføres, hvilke handlinger som utføres, spesielle strukturelle trekk og lederens personlighet/karisma. Kognitiv legitimitet betyr at en organisasjon har legitimitet fordi den alltid har hatt det. Vi stiller for eksempel ikke spørsmål om nytteverdien. Legitimiteten er knyttet til våre mentale bilder og ved endring kan den forsvinne brått (Busch et al, 2007).

Sykehusenes normative og kognitive institusjonelle rammer er i stor grad skapt av de profesjonsutøvere som jobber der og den grunnleggende yrkesetikken fra Hippokrates; «Alltid ikke skade» og aforismen «Sjelden kurere, ofte lindre, alltid trøste» - og respekt for individenes autonomi. St. Olavs kjerneverdier «Helhet, likeverd, respekt og medbestemmelse» er dekkende for dette etiske normgrunnlaget. Når nye regulative institusjoner presser seg fram via NPM, kan dette gå på tvers av verdier og normer som oppfattes som moralsk høyverdige. De økonomiske rasjonaler som for eksempel liggedøgn, antall behandlede pasienter og diagnoser som grunnlag for inntekt (DRG) kan bidra til at man prioriterer pasienter som gir mest «nytte» (Eriksen, 2001). Om utviklingen går i denne retningen, går dette på tvers av verdier knyttet til det offentlige etos om likhet, rettferdighet og profesjonenes yrkesetikk. Over tid kan dette ramme institusjonens legitimitet.

Også NTNUs kjerneverdier «Kreativ, kritisk, konstruktiv, respektfull og omtenkksom» stammer delvis fra historien. Wilhelm von Humboldts idéer om lærefrihet og dannelse var og er fremdeles idealer for ansatte ved universiteter og høyskoler: «Institusjonelt skulle universitetet være et elfenbenstårn – dvs. ha faglig og akademisk autonomi». (NOU 2008:3, s.

18). At man hadde tanker om lærefrihet skulle sikre at pedagoger hadde et kritisk forhold til etablerte sannheter, uavhengig av staten. Selv om universitetene er underlagt staten er dette verdier som er forankret innenfor akademiske institusjoner (NOU 2008:3).

### 2.4.3 Institusjoner i endring

Endring av institusjoner skjer gjennom diffusjon/spredning og adopsjon av nye institusjoner. Institusjonaliserte organisasjoner kan være vanskelig å endre fordi de nye målene, kulturen og strukturen som kommer gjennom for eksempel NPM-reformer, kan gå på tvers av tungt innarbeidede institusjoner (Busch et al, 2007).

I historiens løp og innenfor bestemte perioder endres synet på hvordan organisasjoner kan og bør struktureres og ledes. Røvik (1998) bruker begrepet institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter om de forskjellige ledelses- og struktureringskonseptene som innenfor bestemte perioder blir oppfattet som riktige, hensiktsmessige, effektive og moderne. Han definerer begrepet som «en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av organisasjon. Det er en oppskrift som fenger, og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner» (Røvik, 1998, s. 13). Røvik presiserer at oppskriftene kun inneholder utsnitt av hvordan organisasjonen bør utformes, ikke totalløsninger. Det finnes flere eksempler på oppskrifter som omhandler fragmenter av totalløsningen. Slike fragmenter kan være organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, ledelse, personalpolitikk, prosedyre- og prosess. Enkelte av disse oppskriftene kan være konkurrerende, andre kan være like. Slike fragmenter kjennetegner også NPM-reformen. St. Olav og NTNU har i likhet med andre norske sykehus og universitet hentet inn flere av disse oppskriftene (se kap. 2.3).

Organisasjonsoppskriftene er ideer som spres raskt rundt i verden. Dette spredningsfenomenet kaller Powell og DiMaggio (1991) institusjonell isomorfisme, som kategoriseres etter hvordan de spres i regulative mekanismer (tvangsmessig spredning), normative mekanismer (normativ spredning) og kognitive mekanismer (imiteringsmessig spredning) (Busch et al, 2007). NPM-reformen i Norge og på St. Olav og NTNU har kommet som et resultat av slik isomorfisme eller etterligning. Disse spredningsmekanismene henger sammen, og det vil være vanskelig å si at de reformene som er gjennomført ved NTNU og St. Olav er spredt på den ene eller andre måten. Norske myndigheter har hentet inn idéene fra andre land (imiteringsmessig spredning). Oppskriftene oppsto i sin tid som et resultat av et rasjonaliseringsbehov og sterkere styring i offentlig sektor (Public Choice teori og principal-agent-teori), en form for normativ

spredning. Til slutt har det vært politiske vedtak om gjennomføring ved norske universitet og sykehus, og dermed tvangsmessig spredt. Slik går utviklingen i en slags sirkel fordi institusjonaliserte oppskrifter gjerne har en begrenset varighet, etter en tid vil de ikke lengre bli betraktet som riktige og erstattes dermed av nye ideer (Røvik, 1998).

Røvik (1998) beskriver tre alternative teorier for hva som kan skje når en oppskrift skal tas inn i en organisasjon. Oppskriften kan *adopteres*, det vil si at ideen raskt og uproblematisk tas opp i organisasjonen. Alternativt kan ideen komme i konflikt med de verdier og normer som er kulturbærende i organisasjonen, og dermed *frastøtes*. Brunsson (2006) hevder at for enkelte komplekse organisasjoner som sykehus og universiteter, er en del reformideer for enkle til å kunne adopteres. Oppskriftene er gjerne beregnet på organisasjonens tekniske og økonomiske systemer, og tar lite høyde for de institusjonelle omgivelsene, de gjeldende normer og verdier. Frastøting er et uttrykk for at organisasjonen verner sin institusjonelle integritet, og i følge Selznick (1997) er det yrkesbevisstheten til de ansatte som er drivkraften i dette vernet. Den siste teorien kaller Røvik (1998) *frikobling*. Oppskriftene blir oppfattet som tidsriktige og funksjonelle i de institusjonelle omgivelsene slik at organisasjonen presses til å ta dem inn for å opprettholde legitimitet. Samtidig er de utilstrekkelige i forhold til organisasjonens kompleksitet. De er gjerne også på kollisjonskurs med grunnleggende verdier og normer. Organisasjonen kan løse dette dilemmaet ved å adoptere ideene, uten å la dem få betydning i det daglige arbeidet. Det er dette Brunsson (2006) kaller «doble standards» eller «double talk».

Schein (1987) sier at organisasjonskulturen har betydning for dens evne til å takle endring (Busch et al, 2007). Schein har en funksjonell tilnærming til dette, og sier at det i organisasjonen oppstår en felles forståelse av mål og samfunnsoppdrag, hvordan organisasjonen skal nå sitt mål, og hvordan dette kan evalueres. Organisasjoner som er vant til et stort endringspress fra omgivelsene, har større endringsevne enn organisasjoner som utvikler seg i stabile omgivelser. Han mener det er tre elementer fra organisasjonskulturen som begrenser eller fremmer endringsevnen:

- *Normer*, som begrenser handlingsrommet for hvilke handlinger de ansatte kan utøve.
- *Verdier*, som utgjør de kriteriene handlingene veies opp mot. Handlinger som går på tvers av disse verdiene vil frastøtes.
- *Grunnleggende antagelser*, representerer en virkelighetsoppfatning som påvirker

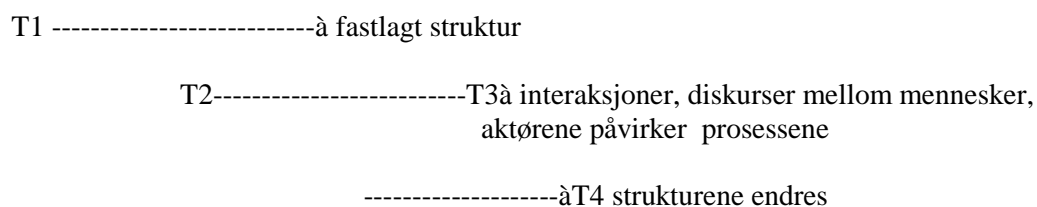
hvordan man tolker problemer og setter rammer for hva som anses for alternative løsninger.

Tradisjonelt har offentlig sektors legitimitet vært forankret i kollektive verdier som likhet, demokrati, rettferdighet og effektivitet (Busch et al, 2010). Selv om det gjennom historien har vært ulike styringslogikker (Rennison, 2011) og institusjonene hver for seg har endret seg strukturelt, så har verdigrunnlaget, målene og samfunnsoppdraget stått støtt. På denne måten kan vi si at St. Olav og NTNU i likhet med mange andre offentlige institusjoner har utviklet seg i stabile omgivelser. Dette gjør sannsynligvis at *kulturen* er lite endringsdyktig overfor de endringer NPM-reformene representerer, fordi disse innebærer grunnleggende normative og verdimessige endringer.

#### 2.4.4 Archer, struktur, agent og tidsdimensjonen

Vi tror at verdiene i samfunnet generelt, og også i offentlige organisasjoner, blir preget av, og endret, over tid på grunn av strukturer som kommer, eksisterer og forandres. Strukturene kan være en forklaringsvariabel til hvorfor endringer skjer. Jfr. Archer (1995) handler aktører i en verden av strukturelle muligheter og begrensninger. Archer skiller mellom aktør og agent, der aktører handler som individer, mens agenter utgjør en gruppe. Strukturene kommer, består og endres som følge av aktørenes diskurs, ideér og samhandling som oppstår i det offentlige rom. Eksempler på strukturer kan være NPM og økonomi.

I samspillet mellom struktur og aktører peker Archer (1995) på sammenhengen mellom dialektisk interaksjon mellom idéer, kultur og agenter over tid. Strukturer og aktører ses som selvstendige enheter i virkeligheten, men de innehar spesifikke egenskaper og kausal påvirkning. Hun beskriver en tidsdimensjon, der tre faser går i sirkel; Strukturer setter begrensninger og muligheter for agentenes handlinger (T1). I neste nivå skjer agents handlinger og sosiale interaksjon og diskurs innenfor rammen av de strukturelle vilkår (T2 – T3). I tredje nivå resulterer interaksjonen i endring i de strukturelle forutsetningene eller gjenskaping/transformasjon. (T4 – > endring T1). Først over tid kan man se hvordan strukturer og agentskap vokser fram og flettes sammen.



T = gitt tidspunkt      Figur 2.4.4 Tidsdimensjon/ transformasjonsmodell (Archer, 1995)



Vi tror denne sammenhengen kan være relevant for vår problemstilling når det gjelder å forklare hvorfor verdier endres over tid. Både på sykehus og universitet, påvirkes organisasjonen gjennom at aktørene kjemper om ressurser og innflytelse, og verdifokus vil preges av de verdier som framheves i de ulike gruppene med aktører. Idéer og kultur via språk og diskurser påvirker og legger grunnlag for endring til noe mer håndfast og strukturelt, som retningslinjer og rutiner av ulikt utforming. Disse strukturene kan igjen påvirke aktørene og deres handlinger. Og slik går sirkelen videre (Archer, 1995).

## **2.5    Forskning / teori, verdier**

I dette avsnittet ser vi på teorier om verdimessige endringer, forskning som går på befolkningens verdier, og forskning som går på verdier koblet opp mot ledere i offentlige organisasjoner. I vår oppgave har vi satt fokus på verdier for en gruppe mennesker i deres funksjon som ansatte på NTNU og St. Olav, samt de formelle verdiene i disse organisasjonene, men vi kan vanskelig si at ansattes verdier i en kollektiv arbeidssammenheng helt kan frakobles deres «private» verdier utenfor arbeidslivet. Verdier i befolkningen kan også gjenspeile samfunnsfokus, og evt. samfunnsendring, som igjen kan påvirke både endring i organisasjonsstrukturer og ansattes verdier, men verdier endres naturlig i et mye langsommere tempo enn strukturer.

### **2.5.1   Inglehart, forholdet mellom behov og verdier / WVS**

Ronald Inglehart (2008) presenterer teorier om en verdimessig endringsprosess i vestlige industrisamfunn, og peker på sammenhengen mellom samfunnets tilstand og dets behov, og hvilke verdier som synes å bli verdsatt høyest av befolkningen. Han kaller overgangen fra materialistiske til postmaterialistiske verdier for «den stille revolusjon», bygget på Maslows hierarkiske behovspyramide.. Når samfunnet som helhet har grunnleggende behov for å sørge for fysisk og økonomisk sikkerhet, er materialistiske verdier som lov og orden, forsvar, økonomisk vekst og stabilitet i økonomien viktige for befolkningen som helhet. Når samfunnets grunnleggende behov er dekket, oppstår nye behov. Det kan være postmaterialistiske verdier som ytringsfrihet, sosiale verdier og deltagelsesverdier, herunder tilhørighet, anerkjennelse, selvrealiserende, og estetiske og intellektuelle behov. Dette har i følge Inglehart vært beskrivende for Europa fra etterkrigstidens generasjoner og frem til i dag. Han mener at grunnleggende verdier dannes i førvoksen alder, sosialiseringshypotesen, og videre at det vi mangler i vår barndom blir det vi legger vekt på senere i livet, knapphetshypotesen (Inglehart., 1977). De som vokser opp i rike og moderne velferdssamfunn opplever materiell trygghet, og ikke-materielle verdier preger oppveksten. Inglehart har flere kritikere. Flanagan (1987) mener det ikke er tilstrekkelig å forklare endringer ut fra generasjoner. Han benytter både generasjons- og alderseffekter i sin teori, og

forklarer endringer fra autoritære verdier til liberale verdier ved bruk av generasjonsforklaring.

Endrede forhold mellom nye generasjoner og samfunnet kan skape en ny bevissthet. I følge Lambert (1972) kan ulike generasjoner kan være opptatt av samme objektive forhold, men synet på disse kan være ulike, siden deres orientering mot politisk-filosofiske forhold ble utviklet i ulike perioder av historien (Strand, L.2007). Ulikt verdisyn med bakgrunn i generasjon og alder er teorier som indikerer at verdier endres, og videre at en undersøkelse blant ansatte vil avdekke en aldersmessig differensiering av verdifokus. Oppvekstsvilkårene er endret, og ut fra Ingleharts teorier, vil postmaterialistiske verdier bare øke - som en naturlig del av samfunnsutvikling, der fokus rettes stadig sterkere mot autonomi, selvutvikling og livskvalitet.

Inglehart har fått mye oppmerksomhet, til tross for kritikk av både teori og målinger, og ikke minst har den store verdiundersøkelsen som han har bidratt med å koordinere; World Value Survey (WVS), bidratt ytterligere. WVS har siden 1981 samlet verdidata fra 65 land, inkludert Norge, med to hoveddimensjoner; tradisjonelle/ sekular-rasjonelle verdier på den ene siden mot overlevelse/selvutvikling på den andre (Falkenberg, 2006). Resultatene viser at de skandinaviske landene kjennetegnes av sekularitet og lav religiøsitet på den ene siden og trivsel, selvutvikling og livskvalitet på den andre siden (NOU 2011:14 kap 11.2.3). Vi har ikke gått mer detaljert inn på WVS, men i stedet sett på de norske undersøkelsene «Norsk Monitor» og «Verdier på vandring», for å danne oss et overblikk over verdifokus i den norske befolkningen.

### **2.5.2 Norsk monitor**

Norsk Monitor er et stort intervju-prosjekt som MMI har gjennomført annethvert år siden 1985 med det formål å analysere endringer i verdioppfatninger i Norge. Norsk Monitor måler 50 verdier, der verdier defineres som målverdier, det vil si individenes oppfatning om hva som er grunnleggende mål for tilværelsen, og middelverdier som sier hvordan disse målene skal nås. Verdiene er den enkeltes oppskrift for det gode liv og samfunn. Undersøkelsen gir et bilde av det respondentene oppfatter som det ønskelige, en deskriptiv beskrivelse. Det er stilt indirekte spørsmål om dagligdagse forhold som skal avdekke respondentens verdisyn. Det stilles spørsmål for å måle verdiindekser, som plasserer respondenter i forhold til to verdimotpoler (Hellevik, 2012).

Ifølge Monitor-analysen (Hellevik, 2012) går de to viktigste kulturelle skillene mellom en såkalt moderne og en tradisjonell verdiorientering, og via en materialistisk og idealistisk orientering. Den moderne karakteriseres av åpenhet for endring og mangfold, og sans for det nye, mens en tradisjonell orientering har fokus på stabilitet og trygghet, og om det

vedvarende. Den materialistiske orienteringen omfatter det ytre, både materielle vilkår og omgivelsenes oppfatninger, som eiendeler, økonomisk vekst og egne behov foran hensynet til andre. Den idealistiske orienteringen vektlegges indre egenskaper, åndelige verdier og skapende virksomhet, med omsorg for andre, miljø og helse som fokusområder. Norsk Monitors resultat indikerer at forskjeller i verdipreferanser mellom aldersgrupper ikke bare er forbigående og livsfasebestemt, men at utskifting av generasjoner også vil føre til endringer i verdiklimaet i Norge (St.meld.nr. nr. 39, 2001-2002, kap. 2.4.2). Mange av de trekk som er typiske for ungdommens verdisyn, vil med tiden i økende grad prege hele samfunnets verdiklima. Ungdom er mer positivt innstilt til innvandrere, reagerer sterkt på urett og er mer internasjonalt orienterte, som kan tilsi at de er mer tilpasset samfunnet vi lever i enn den eldre generasjonen. Det påpekes imidlertid at dramatiske hendelser eller utviklingstrekk i samfunnet kan føre utviklingen inn i nye spor som vanskelig kan forutsies ut fra dagens aldersmønstre. Det er her naturlig å tenke på 22. juli, som satte et sterkt fokus på sikkerhet og trygghet.

En sammenligning av resultat fra Norsk Monitor 1985-2001 tyder på at oppslutningen svekkes for mange av fellesverdiene (Barstad og Hellevik, 2004). Det er stor nedgang for sju fellesverdier sammenlignet med økning for tre. Noen verdier som er svekket, er nøysomhet, lovrespekt, helse og likhet. Fellesverdier som har økt oppslutning er frigjorthet, teknologi-begeistring og likestilling. Jfr. Barstad og Hellevik (2004) kan utviklingen beskrives som en tendens til større heterogenitet i befolkningens verdioppfatninger i dette tidsrommet.

### **2.5.3 Verdier på vandring /NOVA**

«Verdier på vandring» (Strand, N., 2007) bygger på en bred spørreundersøkelse fra SSB om verdiforskjeller mellom middelaldrende og eldre, der respondentenes alder var fra 41 til 81 år. Datamaterialet ble samlet inn i 2002 og 2003. Det er undersøkt på hvilken måte/i hvilken grad verdiene i ulike aldersgrupper er forskjellige. En annen problemstilling er om verdiforskjeller er et resultat av generasjons- eller livsfaseeffekter.

Analysen har to hoveddimensjoner; konservering-åpenhet for endring og egenorientering-andreorientering. Resultatet viser tydelige verdiforskjeller mellom aldersgrupper for den første dimensjon. Jo eldre respondentene er, jo mer konserveringsorienterte er de, og jo yngre jo mer endringsorientert. Alder betyr mer enn kjønn, inntekt og boligtetthet, kun utdanning betyr mer. Når det gjelder egenorientering-andreorientering, er det lite forskjell med hensyn til alder.

Når det gjelder generasjons- eller livsfaseeffekter, gir resultatene indikasjoner på at det finnes betydelige generasjonseffekter, mens det kun er små antydninger til livsstilseffekt. Generelt tyder resultatene på at konserverende verdier som konformitet, tradisjon og trygghet står sterkt i samtlige undersøkte aldersgrupper. Samtidig ser det ut til at verdienes stilling svekkes gradvis i samfunnet som følge av at hver nye generasjon stadig høyere prioriterer

selvstimulering og endringspositive verdier som hedonisme, stimulering og uavhengighet. Det understrekes imidlertid at noen av verdiforskjellene også kan også ha årsak i at mennesker endrer verdier i takt med livsfaseendringer. «Samfunnet kan bli preget av en befolkning som prioriterer endring og egenutvikling» (Strand N., 2007, s. 4).

#### 2.5.4 Forskning blant ledere i offentlige organisasjoner Danmark

Med bakgrunn i tre hovedteser spurte Vrangbæk (2003) ca. 5000 ledere fra hele den offentlige sektor i Danmark om hvilke verdier de betrakter som viktige, hvilke verdier som har fått en mer fremtredende plass de senere år og hvilke verdier som har blitt vanskeligere å leve opp til. De tre hovedtesene Vrangbæk ønsket å undersøke var:

- «Det kan identifiseres en rekke verdier, som betraktes som viktige nesten alle steder i den offentlige sektor.»
- «I stedet for generelle likheter kan det identifiseres en rekke karakteristiske forskjeller i besvarelser for forskjellige deler av den offentlige sektor.»
- «Vi har å gjøre med en fragmentert offentlig sektor uten verdimessig sammenheng, hvor tilfeldige og/eller avleirede kombinasjoner av verdier er dominerende (Vangbæk, 2003, s. 105).

Ca. 2500 danske ledere svarte på undersøkelsen, og hovedkonklusjonene i surveyen var:

- Man ser en betydelig fokusering på fornyelses- og effektiviseringsverdier.
- Samtidig ser man *ikke* en nedprioritering av de tradisjonelle offentlige verdiene, som rettsikkerhet, åpenhet, det generelle samfunnsansvar.
- Man ser et fornyelse/innovasjon har blitt en betydelig og viktig verdi, samtidig som kontinuitet er nedprioritert.
- Det er visse forskjeller mellom forvaltning, institusjoner, sektorer og nivåer innenfor offentlige sektorer om hvilke verdier som er viktigst. Vrangbæk begrunner dette med forskjeller når det gjelder nærhet til brukeren, nærhet til politiske beslutninger og hvilke oppgaver man skal løse.
- Vrangbæk kunne uti fra sin undersøkelse konkludere med at fire verdier utgjør kjernen i et offentlig etos: Det generelle samfunnsansvar, offentlig innsyn (åpenhet), rettsikkerhet og uavhengige profesjonelle standarder. I tillegg til disse, har det kommet til en femte verdi, som ser ut til å festet seg i hele den offentlige sektor: «fornyelse og innovasjon». De antar at denne verdien har blitt så fremtredende på grunn av de mange og store kravene til omstilling i offentlig sektor.
- Konsekvensen av at fornyelse og innovasjon har fått så stor plass er at det er utfordrende å holde fast ved verdien kontinuitet. Vrangbæk stiller dermed et nytt spørsmål: *«Spørsmålet er, om kontinuitetsbrist så i fremtiden vil kunne true de fire fundamentale offentlige verdier i den offentlige etos, som er beskrevet ovenfor?»* (Vrangbæk, 2003, s. 127).

## 2.5.5 Forskning blant ledere i kommuner i Trøndelag

### Resultater fra kvantitative verdiundersøkelser blant ledere i kommuner i Trøndelag

(Haga og Talleraas, 2011: 71) (Busch og Wennes , 2008:2) (Lines et al 2010: 65)

Ovennevnte verdiundersøkelser er gjennomført i utvalgte kommuner i Trøndelag i perioden 2008- 2010. Undersøkelsene ble sendt ut til alle enhetsledere/administrative ledere i kommunene og ligner på den undersøkelsen Vrangbæk (2003) utførte i Danmark. Vi har i stor grad bygd våre undersøkelser etter samme spørreskjema, med noen tilpasninger, fordi vi ønsker å sammenligne våre resultater med disse undersøkelsene. Resultatene fra undersøkelsene i Trondheim, Innherred og Namdalen viser stort sett sammenfallende funn, og for oversiktens del velger de derfor å presentere sentrale funn samlet. Verdiene er listet opp tilfeldig i vår oversikt da det var noen ulike prioriteringer mellom de ulike undersøkelsene.

- *Etterlevelse av etiske retningslinjer:*

Etiske retningslinjer etterleves i stor grad, og «opptre med redelighet og ærlighet» og «høy integritet» kommer på topp, mens «opptre med åpenhet» og «god forvaltning av kommunens eiendeler» scorer lavest.

- *Prioritering av etiske retningslinjer:*

Når det gjelder hvilke etiske retningslinjer som bør prioriteres svarer flest at «Behandle kolleger og brukere med respekt» og « opptre med redelighet og ærlighet» er viktigst. «Habilitet» og «forvaltning av kommunens eiendeler» rangeres som minst viktig.

<p><i>Mest viktige verdier:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Profesjonelle standarder</li><li>• Oppfyllelse av individuelle brukerbehov</li><li>• Rettsikkerhet</li><li>• Lojalitet overfor politiske beslutninger</li><li>• Fornyelse og innovasjon</li></ul> <p>I tillegg ble «kontinuitet» ble rangert blant de viktigste i Namdalen</p>	<p><i>Minst viktige verdier:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Likestilling</li><li>• Sikre gode karrieremuligheter for personalet</li><li>• Offentlig innsyn</li><li>• Hensyn til hva innbyggerne mener</li></ul> <p>I tillegg ble også det å "gå på tvers –utvikle nettverk" nevnt i Trondheim, "styrke brukerdemokratiet" i Innherred og "høy produktivitet" i Namdalen.</p>
--	---

<p><i>Verdier det har blitt vanskeligere å leve opp til:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppfyllelse av individuelle brukerbehov</li> <li>• Kontinuitet</li> <li>• Balansering av ulike interesser</li> <li>• Profesjonelle krav og standarder</li> </ul> <p>I Innherred kom høy produktivitet som nr. 2 og lojalitet overfor politiske beslutninger som nr. 4. I Namdalen kom fornyelse og innovasjon som nr. 5. Profesjonelle krav og standarder kom som nr. 6 i Trondheim, og hadde relativt sett liten score her.)</p>	
<p><i>Verdier som har fått mindre plass:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikre gode karrieremuligheter for personalet</li> <li>• Kontinuitet</li> <li>• Generelt ansvar overfor samfunnet</li> <li>• Likestilling</li> </ul> <p>I Namdalen mener lederne i tillegg at «innovasjon og fornyelse» fått mindre plass.</p>	<p><i>Verdier som har fått mer plass:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppfyllelse av individuelle brukerbehov</li> <li>• Profesjonelle krav og standarder</li> <li>• Rettsikkerhet</li> <li>• Produktivitet</li> <li>• Offentlig innsyn</li> <li>• Fornyelse og innovasjon</li> </ul> <p>I Trondheim ble «lojalitet overfor politiske beslutninger» også trukket fram som en verdi som har fått mer plass.</p> <p>Helse/velferdssektoren opplever at verdiene «rettsikkerhet» og «produktivitet» har fått større betydning, og i oppvekst/utdanningssektoren har «profesjonelle standarder» fått større betydning.</p>

**Resultater fra Haga og Talleraas' kvalitative intervjuundersøkelse juni 2011 i kommunene Namdalseid, Namsos og Overhalla (Haga og Talleraas, 2012: 84).**

I tillegg til den kvantitative undersøkelsen som ble gjennomført i disse kommunene i 2010 ble det i etterkant gjennomført intervjuer med 3 ledere fra helse/omsorg og 3 ledere fra oppvekst/utdanning. Intervjuene ble gjennomført med resultatene fra den kvantitative undersøkelsen som bakteppe.

**Oppsummerte hovedfunn:**

- De mest sentrale verdiene er: Oppfylle individuelle brukerbehov, rettsikkerhet, profesjonelle standarder, kontinuitet og lojalitet overfor politiske beslutninger. Disse verdiene henger sammen da rettsikkerhet, kontinuitet og profesjonelle standarder bidrar til å støtte opp om individuelle brukerbehov. De politiske beslutningene danner

grunnlaget for aktivitetene, og lederne sier de har stor lojalitet til de beslutninger som fattes.

- Informantene gir uttrykk for at det er utfordrende å leve opp til verdiene i praksis på grunn av tjenestenes mangfold, knappe ressurser og behovet for kompetanse på mange områder, spesielt gjelder dette oppfylle individuelle brukerbehov, balansering mellom ulike interesser og profesjonelle krav.
- Misforhold mellom kommunens fokus på økonomiv verdier og ledernes fokus på fullverdige tjenester. Utfordrende å finne balansen mellom disse verdiene.
- Begrepet «samfunnsansvar» knyttes til den spesifikke sektor man representerer, ikke samfunnet generelt. Denne verdien scorer lavt på viktige verdier, sammen med hensynet til hva innbyggerne mener – disse verdiene støtter opp om hverandre.
- Krav til administrasjon og organisatoriske oppgaver går på bekostning av kvaliteten på tjenesteutøvelsen.
- Kvalitetssikringssystemer, medarbeider- og brukerundersøkelser og målestokkverktøy oppfattes som positivt for kvaliteten på tjenestene.
- Det økonomiske fokuset har vært stort, men det kan se ut som det er en dreining mot mer fokus på verdier – ledelsesaspektet mer enn styringsaspektet trekkes fram som en viktig faktor for denne utviklingen.
- Kvalitetsfokuset står sterkt
- Ledere bør fremstå som bærere av viktige verdier for på denne måten bidra til å sikre kvalitet på tjenestene.
- Lederne har respekt for politiske beslutninger, og mener de ser utfordringene med ressursfordeling. Vanskelig å skape forståelse for beslutningene i organisasjonene, og det er vanskelig å gjøre egen enhet synlig for politikerne.

## 2.6 Verdibasert ledelse, selvledelse og profesjonsteori

### *Verdibasert ledelse*

Offentlige organisasjoners verdigrunnlag kan ha forskjellige funksjoner og hensikter.

Gjennom institusjonaliseringsprosesser forankres de over tid, men de kan også endres.

Ledelsen i organisasjonene kan i enkelte tilfeller ønske å fremheve noen særskilte verdier som de finner det hensiktsmessig at de ansatte skal etterleve, både for å skape fellesskapsfølelse til organisasjonens mål og visjon, pliktfølelse til å utføre arbeide etter gitte standarder og for å fremme effektivitet og legitimitet. For å forankre og fremheve disse verdiene må ledelsen også ha et verdiperspektiv i sitt arbeid.

Offentlige institusjoner har ofte profesjonsansatte med høy autonomi i oppgaveutførelsen, og målene med virksomheten kan gjerne være uklare og det er vanskelig å måle kvalitet. Godt forankrede verdier er dermed viktig for å sikre kvaliteten på tjenestene (Busch, 2010). Busch (2010) definerer verdibasert ledelse med utgangspunkt i Erik Johnsens definisjon av ledelse, som vi også velger å benytte, som «en målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende prosess, forankret i organisasjonens verdier, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå». Utgangspunktet for definisjonen er Barnards interessentmodell fra 1938 (Busch et al, 2010), som innebærer at prosessen mot målene er preget av konflikt og harmoni mellom de ulike interessentene (internt og eksternt) som organisasjonen er knyttet til. Prosessen bærer preg av et samspill mellom de aktuelle interessentene. For å inkludere det verdimessige må man inkludere verdispørsmålene i både den målformulerende, problemløsende og språkskapende delen i prosessen. Diskusjoner rundt mål må være verdiforankret, problemløsningsprosessen må bære preg av at verdiene setter rammer for blant annet konfliktløsning, og man må skape et felles begrepsapparat/språk og felles forståelse av dette (Busch, 2010).

### *Profesjonsteori*

For å forstå kunnskapsprofesjoner, som både kommer til uttrykk ved NTNU og St. Olav, og lederens rolle i forhold til høyt spesialiserte medarbeidere, er det naturlig ta et blikk mot profesjonsteori. Dimensjoner som normalt kjennetegner en profesjon er at profesjonen representerer en spesialisert kompetanse, har eksklusiv kontroll over et avgrenset fagfelt, står i en beskyttet situasjon på arbeidsmarkedet, bygger på et spesifikt høyere studium og på en ideologi med fokus på kvalitet (Freidson, 2012). Hein (2009) legger til sterke profesjonelle normer og verdier, spesialiststatus, autonomi i arbeidet, og arbeidet som et kall - og bekjennelse til et høyere, ikke-kommersielt formål. Dette kan ha en sterk relasjon til samfunnsnytte og fellesskapsverdier. Arbeidet som et kall, mot et høyere formål, mot samfunnet, brukeren eller pasienten kalles gjerne det funksjonalistiske perspektiv innen profesjonsteorien, mens et neo-weberiansk perspektiv ser fagprofesjonelle som styrt av makt og innflytelse (Hein, 2009).

Det er lett å plassere universitetsansatte i profesjonskategorien på de fleste punkter skissert av Freidson og Hein, både når det gjelder spesialisering, ideologi og autonomi. Innenfor helsesektoren er det lettere å plassere leger enn sykepleiere, siden sykepleiere har kortere utdanning, mindre selvstendig innflytelse og lavere status. Men mange punkter vil stemme også for sykepleiere, og de kan innenfor profesjonsteori plasseres under det vi kan kalle en semiprofesjon (Naustdal, 2008: 14).

Profesjonsutdannede samles om fagtradisjoner og danner subkulturer med felles verdier og holdninger, som danner ulike innslag av klanstyring, se tabell 2.3.2 S (Similä og Westernen,



2012). For slike høyt spesialiserte medarbeidere, der fagprofesjon gjerne oppfattes som et kall, er det viktig at lederen – eller system og rutiner - ikke undergraver meningen med arbeidet.

### Selvledelse

Medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner er ofte gitt stor frihet og ansvar, noe som igjen betyr selvstendig ansvar for utføring og utvikling av egne arbeidsoppgaver og aktiv deltakelse i ledelsesprosessen. Selvledelse blir av Busch (2010, s. 5) definert som en som *«en prosess hvor individer får anledning til å kontrollere egen atferd og påvirke/lede seg selv ved bruk av et sett med spesielle atferdsmessige og kognitive strategier»*. Selvobservasjon, egen utforming av målformulering, selvbelønning og bruk av selvkritikk kan være aktuelle strategier. Ved indre belønningsstrategier oppnår man en indre motivasjon.

Vi tror disse ledelsesfilosofiene kan være nyttige for å beskrive ønsket og nåværende situasjon, og for å forklare hvorfor, eller hvorfor ikke, verdier blir implementert. Busch skriver som følger; *«Selv om verdibasert ledelse tradisjonelt har hatt en sterk stilling i offentlige kunnskapsorganisasjoner, er det mye som tyder på verdiperspektivet har fått mindre betydning de siste årene – kanskje spesielt blant medarbeiderne i offentlige kunnskapsorganisasjoner»*(Busch, 2010, s. 10). Verdibasert ledelse har som ett av sitt viktigste mål å utvikle forpliktelse og sterk tilhørighet blant medarbeiderne, men utfordringer kan oppstå i offentlige kunnskapsorganisasjoner der det finnes flere ulike profesjoner med subkulturer. Verdier vil da være mer tilknyttet profesjonsverdier eller egne rettet mot brukergrupper

## 2.7 Organisasjonsidentitet

Busch og Wennes (2009) beskriver identitet som et kompleks og sammensatt fenomen, som opptrer på flere nivå, individ, gruppe og organisasjon, nært tilknyttet organisasjonskultur og image. En definisjon fra Albert et al. (1985) definerer organisasjonsidentitet som det som er *sentralt* (central), *distinkt/tydelig* (distinct) og *varig* (enduring) ved en organisasjons karakter, og besvarer hvem vi og, og hva slags organisasjon vi er (Wære, 2003). Wæres (2003) definisjon av image er det bildet organisasjonsmedlemmene tror, eller ønsker at utenforstående har eller skal ha, av organisasjonen, der identitet, image og omdømme påvirker hverandre gjensidig. Hatch og Schultz (2000) omtaler *image* som hvordan bedriften oppfattes eksternt, *kultur* som et mer internt fenomen, og *identitet* opererer på grensen mellom bedriften og dens omgivelser.

Merkevarebygging på organisasjonsnivå er godt kjent innenfor privat sektor, mest med henvisning til konkurranse, men i følge Wæraas (2005) er dette også utbredt i offentlig sektor.

Gjennom styring av organisasjonsverdier og identitet formidles bestemte inntrykk til omgivelsene. Kvale og Wæraas (2006) definerer organisasjonsidentitet som hvem vi er som organisasjon, hva skiller oss fra andre, og hvordan vi ønsker å bli oppfattet i omgivelsene generelt og overfor visse interessenter mer spesielt. Signaler sendes både internt og eksternt. Ledelsen har i oppdrag å besørge at organisasjonens ansatte internaliseres i organisasjonens organisasjonsidentitet, via dens verdier og visjon

Wæraas (2005) peker på en viktig forskjell på privat og offentlig sektor, som kan skape utfordringer med tanke på merkevarebygging, og det er at organisasjonen må framstilles med én identitet, og dermed kommunisere på en enhetlig måte gjennom et klart og konsistent budskap. Problemet med offentlige organisasjoner er imidlertid at disse vanligvis ikke har vært klare eller entydige, og de skal ivareta mange hensyn og mål samtidig. Offentlige organisasjoner har innebygget mange verdier og hensyn i de fleste sider av sin virksomhet, slik at det kan oppstå spenninger og interessenetninger som må balanseres (Grønlie 2001).

Når grensene mellom offentlig og privat sektor blir mer uklar, kan det oppstå en ny forståelse av virkeligheten, og ansatte kan få en annen oppfatning av egen identitet som de kan endre oppfatning av organisasjonens identitet (Busch og Wennes, 2009). Byrkjeflot (2008) oppsummerer en forskningsbasert sammenligning av forskjellen på offentlig og privat ledelse slik: Offentlig ledere må forholde seg til mange ulike mål samtidig, ofte av kompleks art, og har mindre rom til å fastsette egne mål. Offentlig ledere er ansatt i politisk styrte organisasjoner, må forholde seg til regler og byråkrati, har mindre handlefrihet, er ikke mindre endrings-orienterte, er som «gullfisker i en gullfiskballe» - med krav om innsyn og åpenhet. Når det gjelder verdier, er ledere i offentlig sektor i mindre grad orienterte mot materialistiske verdier, motivasjonen for å tjene allmenne interesser er større – og ledere kjenner mindre forpliktelse overfor organisasjonene (Byrkjeflot, 2008).

Busch et al (2009) mener med støtte i annen teori, at årsaken til et økende fokus på identitetsproblematikk kan ha flere årsaker. Delvis har det årsak i at spørsmålet om tilhørighet er mer komplekst, og delvis at løsning på vår rotløshet kan være et spørsmål om identitet. Slik kan man også se organisasjoner. Organisasjonsidentitet har betydning for ledelsens tolkning av omgivelsene og deres håndtering av trusler mot organisasjonen, for sosial konstruksjon og kontroll og organisasjonen, og for meningsskapende og politiske prosesser (2009). Busch et al framhever også organisasjonsidentitetens betydning for ansatte for hvordan og hvorfor de identifiserer seg med organisasjonen.

NPMs utgangspunkt med nyttemaksimerende eller egoistiske individer, via prinsipal-agent-teorien, kan skape en verdikonflikt, som kan ses som en identitetskonflikt mellom offentlig identitet og markedsidentitet (Valstad, 2004). Busch (2009) mener at et slikt verdimesig

brudd, dersom det oppfattes slik, kan sette nye krav til leder, og videre at kopiering av privat næringsliv kan true omdømme og legitimitet.

I forbindelse med hypotese nummer tre, vil vi se nærmere på organisasjonsidentitetene for St. Olav og NTNU, og koble dette mot svarene vi har fått i spørreundersøkelsens del to, som omhandler organisasjonsverdier. En vellykket organisasjonsidentitet bør innebære anerkjennelse og gjenkjennelse av organisasjonsverdier i ord og handling.

### 3 Hypoteser

Ut fra vår problemstilling om verdimessige endringer i offentlig sektor, og fra teoriene og forskningen som ble beskrevet i forrige kapittel, har vi kommet fram til følgende hypoteser, som vi søker å få avkreftet eller bekreftet:

#### 3.1 Hypotese 1

***Det har vært en dreining i verdisyn i offentlige organisasjoner bort fra fellesskapsverdier mot «NPM-verdier».***

Som vi har gjennomgått i kapittel 2.3.2., er NPM-tankegang og system tatt inn som en tidsriktig organisasjonsoppskrift i offentlig sektor. Sannsynligvis er flere elementer i ferd med å bli institusjonalisert. Man kan anta at idéene hadde høy legitimitet i samfunnet, både blant ledere, ansatte, politikere og det sivile samfunnet da de ble innført. Spørsmål er om disse oppskriftene bidrar til å ivareta de offentlige institusjonenes legitimitet over tid, og om grunnlaget for legitimiteten endres. Eller er de normative og kognitive institusjonene innenfor disse sektorene så robuste og sterke at NPM-verdiene heller kommer på kollisjonskurs med ansattes verdier, slik at de nye organisasjonsoppskriftene blir frastøtt eller frikoblet?

Hvis fellesskapsverdier oppleves som viktigere for de ansatte og deres arbeidsutførelse sammenlignet med NPM-verdier, og disse verdiene oppfattes å være fortrent til fordel for NPM-verdier, kan det oppleves som en arbeidshverdag med verdier i konflikt. Ansatte kan oppleve at NPM-verdiene står i veien for organisasjonenes evne til å nå sine mål. Hvis derimot NPM-verdiene har fått større betydning for de ansatte på en måte som fremmer organisasjonenes mål, og at disse verdiene oppleves å fungere i harmoni med fellesskaps-verdiene, kan det tyde på at institusjonene er i ferd med å endres. Dermed kan det offentlige etos få et nytt meningsinnhold, og vi er i ferd med å få en endret offentlig sektor både funksjonelt og symbolsk.

Et utgangspunkt og sammenligningsgrunnlag er tidligere forskning på fellesverdier i offentlig sektor, og hvordan modernisering påvirker verdigrunnlaget, uten at disse gir helt entydige svar. Tidligere forskning har imidlertid kun fokusert på ledernivå, men vi ønsket å sette hovedfokus på «bakkeplan», der tjenesteutøvelsen foregår, og lederne rett over dette.

### 3.2 Hypotese 1B

#### ***Fokuset på NPM-verdier oppleves som vanskeligere for ledere enn ansatte uten lederposisjon***

Ledere i offentlig sektor har en stor utfordring i kabalen mellom ulike verdisett. En offentlig ledes rolle kan være kompleks og utfordrende, der det er mange ulike styringssett og sammensatte mål å forholde seg til. Økende krav fra NPM har bidratt ytterligere til å vanskeliggjøre lederrollen, med kvantifiserbare og økonomiske krav og verdier - og fokus på selve lederrollen. Med dette utgangspunktet, burde vi forvente å se et skille mellom ledere og ansatte uten lederverv, ved at ledere fant NPM-verdier vanskeligere å leve opp til. Dette med tanke på et økt krav til system, kontroll og effektivitet ovenfra - og endringsvegring og opportuniste nedenfra, en opplevd «sviss», og erfaringen med at noen nye system og endringer de skal fronte, ikke nødvendigvis fungerer etter intensjonen, med referanse til kritikk av NPM.

### 3.3 Hypotese 1C

#### ***Eldre ansatte er mer fokusert mot fellesverdier enn yngre ansatte***

Som gjennomgått i forrige kapittel, finnes det teorier om generasjoners forskjellige verdisett og verdifokus, og en overgang fra materialistiske til postmaterialistiske verdier. Ved å se på historien, er det også lett å anta at eldre har et tettere forhold til felleskapsverdier enn yngre, og videre at de har en mer konservativ innstilling til verdier og endringer i samfunnet. Yngre generasjoner er mer vant til skiftende omgivelser, med referanse til de store endringene i det senmoderne samfunn, og økt erfaring med endringer, resulterer i mer tilpasningsdyktighet når reformer med nye system og tankesett innføres. I tillegg er individualisme blitt mer legitimt i de senere år, noe som gjenspeiles i undersøkelser om befolkningens verdier.

### 3.4 Hypotese 2

#### ***Offentlige organisasjoners verdiplattform er ikke forankret i organisasjonene***

Som gjennomgått i forrige kapittel, har organisasjonsverdier tett kobling til organisasjonsidentitet. Det er en forutsetning at organisasjons verdiplattform er kjent på alle nivå i

organisasjonen. Dersom dette ikke er tilfelle, mangler organisasjonen felles identitet. Dersom verdiene ikke kan speiles i diskurser, handlinger og beslutningsvalg, har verdiene heller ingen forankring. Dette betyr at det åpnes for andre verdier, tilfeldigheter eller preferanser fra dominerende grupper. Både på St. Olav og NTNU står profesjonsverdier høyt og det er mange sterke, faglige grupperinger. Dersom avstanden fra toppledelse til grunnplan oppleves som distansert, og graden av selvledelse og frihet er stor, er det nødvendig med en bevisst verdiprosess og verdiledelse for å nå fram, som i verdibasert ledelse. Ut fra teoriene, fant vi en grunn til å stille spørsmål om organisasjonenes offentlige verdier er implementerte og forankret. Det kan være forskjell på uttrykte verdier og verdier i bruk. Dersom organisasjonens verdier kun brukes som uttrykte verdier og ikke i bruk, er det ekstern legitimitet og identitet som er hovedfokus. Dette kan skape et misforhold. Dersom de ansatte oppfatter at det er andre verdier enn organisasjonsverdiene som fokuseres i beslutningsvalg og prioriteringer, vil verdiene miste sin troverdighet, og det kan resultere i redusert lojalitet til ledelsen

## 4 Tilnærming til vitenskapelig metode

Vitenskapelig kunnskap utgjør en basis for bildet vi danner oss av verden, og vitenskapelige råd og undersøkelser bidrar i økende grad til å styre politiske beslutninger (Granå, 2005). Metode er en samling av hjelpemidler som benyttes for å gjennomføre vitenskapelige undersøkelser. Det er den «håndverksmessige siden av vitenskapelig virksomhet» (Halvorsen, 2009, s. 20), som omhandler hvordan vi samler inn, beskriver og forstår empiri eller data fra det vi ønsker å undersøke.

Men hva er virkeligheten? Sannhet, virkelighet og kunnskap kan forstås forskjellig, ut ifra vårt ontologiske og epistemologiske ståsted, og begrepene danner grunnlaget for alle vitenskapelige undersøkelser, og en ramme for vår forståelse (Jacobsen, 2005). Vårt ståsted danner grunnlaget for valg av metode (hvordan vi velger å samle inn og beskrive data). Vi vil her gjøre rede for hva som ligger i disse begrepene, hvordan de kan forstås forskjellig, og hvordan vi oppfatter sannhet, virkelighet og kunnskap, og vi beskriver vårt perspektiv og vår posisjon. Dette har betydning for hva slags kunnskap som framkommer.

### 4.1 Ontologi

Ontologi beskrives gjerne som «*slik ting faktisk er*» (Jacobsen, 2005, s. 24). Jacobsen kaller det «*læren om hvordan virkeligheten ser ut*», Kvale og Brinkmann (2009, s. 325) «*læren om værensformer og væremåter*» og Halvorsen (2009, s. 54) «*læren om forhold mellom individet*

*og den virkeligheten som omgir oss»*. Den mest sentrale ontologiske diskusjonen dreier seg om hvorvidt virkeligheten kan betraktes ut ifra lovmessigheter eller om det vi studerer er unikt.

Vitenskapsteori omhandler det å reflektere på en systematisk måte over vitenskapelig praksis og resultat (Halvorsen, 2009). Innenfor den vitenskaps-teoretisk retningen *positivismen*, har man en idé om at generelle lover kan overføres til sosiale systemer (Jacobsen, 2005). Forskere med dette utgangspunktet forsøker å avdekke lovmessigheter, som er vanlig i naturvitenskapen. Positivismens kritikere hevder at det å studere mennesker blir noe helt annet, og at i samfunnsvitenskapen, hvor man forsker på sosiale systemer og menneskelig samhandling, kan man ikke relatere videre til universelle lover. Mennesker vil hele tiden tilegne seg ny kunnskap om virkeligheten, og gjennom ny kunnskap tolke virkeligheten og endre atferd etter dette. Hermeneutisk tilnærming, eller fortolkningsbasert tilnærming, omhandler det å forstå gjennom tolkning og refleksjon. Kunnskapen om mennesker blir tidsavgrenset, kontekstavhengig og unik (Jacobsen, 2005). Konstruktivismen ser virkeligheten som sosialt konstruert, og dermed ustabil og foranderlig (Berger og Luckmann, 1966). Positivismen er med andre ord opptatt av objektive målinger og analyser som kan avdekke forutsigbare sammenhenger og lovmessigheter, mens konstruktivismen/ hermeneutikken er opptatt av subjektive tolkninger og beskrivelser av situasjonsavhengig atferd, uten at erfaring fra det ett sosialt fenomen kan overføres til andre sosiale fenomener (Jacobsen, 2005). Valg av ontologisk ståsted vil dette si noe om vi er ut etter å finne generelle lovmessigheter - eller å forstå det unike.

Som forsker må man være bevisst det faktum at vi har hatt våre egne «briller» på når vi undersøker, og at våre egne verdier og oppfatninger påvirker og dermed hindrer undersøkelsen i å bli nøytral og objektiv (Jacobsen, 2005). I tillegg til påvirkning fra egne verdier, vil det at vi begge er ansatte i organisasjonene vi har undersøkt, påvirke ytterligere. Vi er klar over at ansattes syn på «verden», her i form av verdier og verdienes funksjon og utvikling, vil være farget av hvilken rolle man har i organisasjonen, alder, bakgrunn, livssyn, familierelasjoner og flere faktorer, og «virkeligheten» som vi lærer om, vil være relatert til de menneskene vi har truffet på. Vi har studert enkeltmennesker, og deres svar har vært tolket av egen kunnskap, erfaring, forståelse og referanseramme, og svarene vil også være tid- og kontekstavhengig. For eksempel kan en nylig opplevd hendelse eller diskusjon med verdivalg i fokus, prege svaret de ga der og da. Innenfor vårt tema kan vi kan ikke regne med å kunne avdekke lovmessigheter, men mer unike betraktninger og oppfatninger som er både tidsavgrensede og avhengige av den aktuelle kontekst. Vi velger derfor en fortolkningsbasert tilnærming, hvor utgangspunktet er at virkeligheten og sannheten er tolket og konstruert av hvordan menneskene oppfatter den. De enkeltes svar kan i ikke sies å være representative for hele organisasjonen, og i enda mindre grad for hele offentlig sektor, men peker mange

tolkninger og betraktninger ut en kurs i samme retning, vil dette kunne øke sannsynligheten for er fenomen.

## 4.2 Epistemologi

Epistemologi betyr læren om kunnskap (Jacobsen, 2005), eller læren om hvordan vi kan få kunnskaper og samle inn informasjon om virkeligheten som omgir oss (Halvorsen, 2009). Er det mulig å finne fram til en objektiv beskrivelse av virkeligheten? På samme måte som vi har svært ulik oppfatning av hvordan virkeligheten faktisk ser ut, har vi ulik oppfatning av hvordan og i hvor stor grad vi kan samle inn kunnskap om virkeligheten. Hva slags kunnskap kan regnes som sann og gyldig, og hvilke redskaper er best for til å finne slik kunnskap? Jacobsen (2005) skiller også her mellom den positivistiske og den fortolkningsbaserte tilnærming. Positivismen representerer teser om at det finnes en objektiv verden hvor virkeligheten kan studeres objektivt, og vi kan opparbeide kumulativ kunnskap om den objektive verden. Man kan med andre ord skaffe seg kunnskap som gjøres om til generelle lover og konklusjoner for hvordan verden faktisk ser ut. Den fortolkningsbaserte tilnærmingen er motvekten til positivismen, som hevder at det ikke finnes noen objektiv sosial virkelighet, men kun ulike forståelser av den. Denne virkelighetsforståelsen kan kartlegges ved at forskeren finner ut hvordan mennesker fortolker virkeligheten. Innenfor konstruktivismen får forskeren kunnskap ved å analysere de sosiale konstruksjonene. Virkeligheten er konstruert, og sosiale fenomen er ustabile og foranderlige (Berger og Luckmann, 1966).

Den kumulative kunnskapen er vanskelig å bruke fordi det finnes så mange fortolkningsmuligheter, og alt må forstås i sin unike kontekst. Innenfor forskning på organisasjonskultur har denne retningen vært dominerende i nyere tid (Jacobsen, 2005). Det kulturelle perspektivet har fått større plass. Man ser på det som nærmest umulig å studere sosiale systemer ut ifra lover, uten å ta hensyn til tid og sted og enkeltmenneskers fortolknninger og meningsdannelser av virkeligheten.

Vi har tatt utgangspunkt i en fortolkningsbasert, ontologisk tilnærming, og finner det av samme grunn naturlig å velge en fortolkningsbasert metode for hvordan vi samler inn og tilegner oss kunnskap om virkeligheten. Menneskers og organisasjoners verdier må forstås ut ifra den tiden vi lever i og hvilke mennesker som bærer verdiene i seg. Organisasjonenes kjerneoppgaver og visjon, og de institusjonene de må forholde seg til, er faktorer som påvirker hvordan verdiene fortolkes og forstås. Som forskere vil vi prøve å forstå hvordan menneskene tolker sin virkelighet. Vi tror det er vanskelig å finne kunnskap om et tema som verdier og innhente informasjon uten å inkludere nærhet i forskningen. Slik kan vi bedre

forstå hvordan den enkelte kan tolke fenomen og verdibegrep, og bedre forstå deres tolkning av deres virkelighet og verdier.

Vårt ontologiske og epistemologiske ståsted får betydning for vårt valg av metode i forskningsarbeidet.

### 4.3 Kritisk rasjonalisme

Karl Popper har tatt med seg elementer fra begge ovennevnte tilnærminger, og forkastet andre (Jacobsen, 2005). Han mener at sosiale systemer er underlagte visse, ikke absolutte lover, slik at man kan kunne finne regelmessigheter og gjentakelser. Han bruker sannsynlighet i stedet for kausal sammenheng. Hvis A finner sted, øker sannsynligheten for at også B inntreffer. Men det er likevel ikke sikkert at B finner sted (Jacobsen, 2005).

Kritikk er det sentrale i Poppers teori, som for ham kjennetegner rasjonalitet. Han mente at man må sette sine idéer på prøve. Forskere må motbevise hypoteser eller teorier med empiri. Kun hypoteser som kan falsifiseres kan betraktes som vitenskapelige. Den hypotesen som er mest styrket eller bekreftet i valget mellom to, bør velges. Ved gjentatt falsifikasjon av hypoteser og teorier, vil vi få hypoteser og teorier som er stadig bedre bekreftet og som øker graden av sannsynlighet (Halvorsen, 2009). Jacobsen (2005) mener at dette åpner for ulike tilnærminger til sosiale system. Vi kan både avklare forhold for systematikk og avvik fra disse. Han sier videre at i nyere vitenskapsteori er det bred enighet om at vi bare kan få en delvis og subjektiv forståelse av sosiale fenomener. Kunnskap er i utgangspunktet subjektiv, men i noen situasjoner oppfatter individer et fenomen på samme måte. Når flere har lik oppfatning, øker det sannsynligheten for at det er en sann beskrivelse, en såkalt «intersubjektivitet».

Vi tror at for vårt tema og våre hypoteser kan det være mye å hente fra Poppers teori. Vi tror ikke vi kan forvente å si noe bastant om kausalitet i vår oppgave. Selv om vår første hypotese legger opp til en årsak med påfølgende virkning, vil det vanskelig å si at det er en klar sammenheng fra «A til B». Det kan være flere årsaker som ligger til grunn. Men hvis mange har lik oppfatning og like betraktninger og tolkninger, øker det sannsynligheten for at noe stemmer, og vi kan si det oppstår intersubjektivitet.

## 5 Metode

Etter at vi nå har gjort rede for vårt epistemologiske og ontologiske ståsted vil vi si noe om hvilke metoder vi har valgt for å samle inn data fra virkeligheten. Metode betyr planmessig



framgangsmåte (Nyeng, 2004), det vil si hvilke framgangsmåter vi velger å bruke for å skaffe oss kunnskap om temaet. Grunnlaget for konklusjonene vi kommer fram til skal kunne vurderes av leseren, det skal kunne ses hva som er gjort, hvordan arbeidet er gjort - samt arbeidets styrker og svakheter.

## 5.1 Induktiv eller deduktiv tilnærming

Hvordan skulle vi få best mulig kunnskap om verdier og verdiutvikling? I følge Jacobsen (2005) kan vi velge mellom to strategier for å få grep om «virkeligheten», deduktiv og induktiv tilnærming. *Deduktiv strategi* handler om at man har en teori/forventing om hvordan virkeligheten ser ut, og man henter deretter empiri for å se om teorien stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen, 2005). Man skaper noen hypoteser eller forventninger på grunnlag av tidligere funn, teorier eller erfaringer. Faren ved denne strategien er at man lett kan overse relevante faktorer, fordi man leter etter det man selv tror er relevant for problemstillingen (Jacobsen, 2005). Den andre strategiske tilnærmingen kalles *induktiv*, der man går fra empiri til teori. Man samler inn en mengde relevant data, som man innhenter med et relativt åpent sinn, og systematiserer dette i etterkant, for så å komme fram til en generell teori (Jacobsen, 2005). Man høster altså erfaringer og bygger opp kunnskap. Kritikere av induktiv design bestrider muligheten til at en forsker har et åpent sinn, og mener de alltid vil avgrense informasjon, enten det er bevisst eller ubevisst (Jacobsen, 2005).

I forkant av undersøkelsen hadde vi en oppfatning av at verdiene i offentlig sektor var påvirket og kanskje endret som følge den generelle samfunnsutviklingen og NPMs omfattende utbredelse. Noen teorier kan også understøtte dette utgangspunktet. Institusjonell teori sier at våre verdier og normer (normative institusjoner) endrer seg over tid når de regulative institusjonelle omgivelsene endres (Busch et al, 2007). Archers teori om struktur, agent og tidsdimensjonen (se kap 2.4.4) bekrefter at endringer skjer over tid, som følge av strukturendringer og agentenes diskurs. Og Ingleharts teorier (kapittel 2.5.1) om generasjoners endring av verdier fra materialistiske til postmaterialistiske verdier, tyder på at vi står overfor verdiendringer. Vi ønsket med undersøkelsen å finne ut om demokratiske verdier er svekket, eller om de ennå står støtt med tanke på den sterke forankringen fellesverdier har i Norge, og vi ønsker å se på om det er et endret verdifokus i offentlig sektor som følge av de strukturelle endringene NPM har medført. Og vi ønsker hvilken betydning organisasjonsverdiene hadde for ansatte. Vi satt derfor opp ulike hypoteser som vi ville teste. En hypotese kan beskrives som en forut antagelse av det svaret vi forventer å finne, og medfører at vi har en deduktiv tilnærming til virkeligheten. Et slikt utgangspunkt setter krav til at vi alltid har de svakheter denne tilnærmingen gir i bakhodet, slik at vi ikke bare søker etter det vi oppfattet var relevant og støttende for våre forventninger og hypoteser, men også

det som kunne forkaste antagelsene og hypotesene. Men selv med denne bevisstheten, er det likevel stor fare for at vi kun har sett det vi har valgt å belyse med lommelykten vår, og at vi har oversett andre viktige faktorer som har falt utenfor vår bevissthet. Vår tilnærming har hatt betydning både for utformingen av spørreundersøkelsen og for spørreguiden.

## 5.2 Holisme eller individualisme

Hvordan skal sosiale fenomen forstås? Dette spørsmålet kan også tilknyttes ontologi og epistemologi. Innenfor individualisme forstås det enkelte individ som den sentrale enhet for forklaring og analyse, gjennom sine motiv, det de sier eller gjør. En organisasjon kan dermed anses som en sum av enkeltindivids handlinger og meninger, og deres meninger kan sees uavhengig av den sosiale sammenhengen de inngår i (Jacobsen, 2005).

Holisme fokuserer derimot på situasjoner, og sosiale fenomen forstås som et sammensatt spill mellom enkeltmennesker og den spesielle sammenhengen de er en del av. Dette betyr at vi preges av den sosiale situasjonen vi er en del av, og dermed kan reagere og handle ulikt avhengig av den kontekst som omgir oss (Jacobsen, 2005).

Vår tilnærming er at det enkelte individ er det sentrale utgangspunkt for forklaring og analyse, men vi søker å se enkeltmenneskers betraktninger og tolkninger i sammenheng av deres spill med og påvirkning av samfunn, organisasjon, kultur og system, der vårt utgangspunkt er verdiers endring og utvikling, fellesverdier, individuelle verdier og organisasjonsverdier. Vårt perspektiv er de ansatte i deres kollektive situasjon på arbeidsplassen, der vi ser deres verdier i fellesskapet. Samtidig vil det være slik at alle ansatte nødvendigvis tar med sitt grunnsett av verdier/personlige verdier inn i yrkesutøvelsen.

## 5.3 Kvantitativ eller kvalitativ studie

Når valget er tatt om å samle inn data, og tilnærming er klar, må man velge metode for innhenting av data – og aller først hva slags data som skal samles inn. Hovedskillet går mellom kvalitative og kvantitative data.

Kvantitativ metode innebærer distanse mellom den som undersøker og respondenten (Jacobsen, 2005). Metoden tar utgangspunkt i tall og det som er målbart. Resultatet gir oss forholdsvis få opplysninger om mange objekter, og den gir stor grad av etterprøvbarehet. Metoden kan gi representative svar på problemstillingen, men liten grad av forståelse for de svarene man får inn (Halvorsen, 2009). I tillegg tillater metoden at man i større grad kan generalisere ut ifra de svarene man får. Kvalitativ metode derimot vektlegger nærhet. Det benyttes få studieobjekter, og metoden innebærer å samle inn mange og varierte opplysninger om disse. Kvalitative data opererer med meninger, som i hovedsak formidles via språk og handling (Jacobsen, 2005). Kvalitativ metode har større grad av åpenhet, og helhetsforståelsen er mer sentral. Etterprøvbarehet kan derimot være en utfordring (Halvorsen, 2009). Resultatene

fra kvalitative undersøkelser kan være kontekstavhengige. Valgt metode for datainnsamlingen vil påvirke undersøkelsens validitet, og metoden må være tilpasset problemstillingen.

Verdioppfatninger kan være ganske komplekse å få innblikk i, vanskelig å måle og lite håndfast og konkret. Verdier oppfattes ofte som noe subjektivt, og de kan oppfattes, tolkes og utøves ganske ulikt. Våre ulike oppfatninger og tolkninger avhenger av en rekke faktorer. Personlig preferanse og sosial aksept kan ligge til grunn. Vi har nevnt referanserammer som oppvekst, familie og sosialt ståsted, som vil gi individuelle utslag på verdivalg og tolkninger. Påvirkning fra samfunn, organisasjon og organisasjonskulturen er andre. Det kan også være skjulte eller ubevisste påvirkningsfaktorer, både implisitt eller eksplisitt. I tillegg til påvirkningsfaktorer, kan det være avvik mellom ønskede og praktiserte verdier. Undersøkelser om verdier kan derfor være utfordrende.

I følge Jacobsen (2005) vil alltid en kvalitativ tilnærming være den beste når alt er individuelle og kontekstavhengige fortolkninger av virkeligheten. For å kunne oppnå en større forståelse for verdiutviklingen, anså vi det som nødvendig å gjennomføre direkte samtaler med mennesker, for å få mer detaljert kunnskap i deres forståelse og fortolkninger av verdier. Men samtidig var det nyttig å få på plass et «bakteppe», det vil si et bredere bilde enn det vi kunne rekke over ved hjelp av intervjuer. Dette kunne øke sannsynligheten for at svarene fra intervjuene kunne speiles bredere i organisasjonene, eventuelt ikke. Et sammenfallende resultat ved to ulike metoder, kunne styrke validiteten for undersøkelsen (Halvorsen, 2009). Vi kunne også lettere sammenligne våre resultat med andre undersøkelser, som var foretatt ved hjelp av spørreundersøkelser, og få et enda bredere bilde. Vi valgte derfor metodetriangulering, med en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode. Det kalles metodetriangulering fordi man benytter to forskjellige utgangspunkt for å bestemme et tredje (Halvorsen, 2009).

Vi valgte case, som vi ville studere nærmere. I følge Andersen (1997) innebærer case at ett eller noen få tilfeller gjøres til gjenstand for inngående studier (Jacobsen, 2005). Casestudier har ikke som mål å være representative eller generaliserbare, og resultatene fra en casestudie vil alltid være tids- og stedsavhengige. Det vil dermed være vanskelig å si noe generelt ut ifra våre case, men gi et bilde av organisasjonene på det gitte tidspunkt.

Vår kvantitative spørreundersøkelse om verdier ble tilsendt ansatte ved seks ulike avdelinger/institutt ved to statlige organisasjoner; St. Olav og NTNU. Disse ble utsendt i andre avdelinger/institutt enn der vi senere gjennomførte intervjuer. Instituttene ved NTNU ble valgt ut fra ulike fakultet, og avdelingene på St. Olav fra ulike klinikker. Svarene ga oss et tallfestet utgangspunkt for å kunne danne oss et bredere, mer overordnet bilde av sentrale verdier i våre utvalgte organisasjoner. Respondentene mottok informasjon om studiens formål

og innhold i mailen der spørreundersøkelsen var vedlagt. Spørreundersøkelsen som vi gjennomførte, var en strukturert form for datainnsamling, hvor respondentene ikke fikk anledning til komme med innspill - utover de kommentarfeltene som var lagt inn i spørreskjemaet. Spørsmålene var en kombinasjon av spørsmål med kategoriske svar, der de valgte ut inntil 3 verdier, eller av typen vurderingsordning, der de skulle krysse av hvor godt ulike påstander stemte eller ikke. Et problem med spørreundersøkelser om verdier, er at spørsmål som respondentene skal ta stilling til, ofte kan tolkes i flere retninger, men vi får ikke kunnskap om hvilken fortolkning respondenten har lagt til grunn. Et annet potensielt problem, er at respondentene kanskje svarer i tråd med antatte forventinger. Verdier er et tema som ikke nødvendigvis diskuteres i hverdagen, i alle fall mer sjelden begrepsmessig. Og temaet krever en del refleksjon og ettertanke. I tillegg kan verdier tolkes ulikt. Slike aspekter mister man lett i en spørreundersøkelse. Vi kunne ikke spørre om deres refleksjoner, og hvordan de tolket hver enkelt verdi. Tidsaspektet i undersøkelsen, med spørsmål om hva som er endret, la ytterligere vanskelighetsgrad i besvarelsen (se spørreskjema vedlagt).

Et valg av kvalitativ metode er krevende ressursmessig, og utvalget respondenter måtte derfor begrenses. Med for mange respondenter, og for omfangsrikt datagrunnlaget, kunne det vært fare for at vi mistet overblikket. Men ved lavt antall kan det bli lav representativitet. Vi gjennomførte tjue intervju, og det var på grensen til litt for mange. Alle respondentene besvarte i forkant av intervjuet samme spørreundersøkelse, slik at vi også for disse hadde data i form av tall. I tillegg kunne vi etterprøve og gå i dybden, og få etablert en dialog og interaksjon. Den kvalitative studien ble derfor en god støtte for å gi oss et mer detaljert bilde og nærhet til respondentene, og for å gi et innblikk i hvilke spørsmål respondentene av spørreundersøkelsen hadde problem med å besvare. Intervjuene foregikk ved fire andre avdelinger/ institutt ved de to organisasjonene, rett i etterkant av spørreundersøkelsen. Fordelen med kvalitativ metode er at det er få begrensninger på respondentens mulige svar, detaljer og nyanser. Åpenhet inngir til høy begrepsgyldighet, nyanserte data, fleksibilitet og nærhet mellom undersøker og respondent. Men mange nyanser kan være vanskelig å tolke, og nærheten kan bli for tett, så disse faktorene kan både innvirke positivt og negativt (Jacobsen, 2005).

Vi fikk gjennom intervjuene et dypere og mer nyansert innblikk i hva respondentene la til grunn for sitt syn på verdier, hvordan de tolket dem, hvordan de så verdiutviklingen i forhold til sitt arbeid, mer om sine egne verdier og avdelingens (eller deres oppfatning av det som var avdelingens verdier). Videre spurte vi hvordan de ble kjent med organisasjonens verdier, dersom de kjente dem, om de var forankret, eller ikke, om de oppfatter organisasjonens verdier som beskrivende for kjernevirksomheten, og som grunnlag for egen yrkesutøvelse. Vi kunne også tolke respondentenes «bekvemmelighet» med hensyn til temaet.

## 5.4 Undersøkellesdesign

Valg av undersøkelsesdesign har betydning for hvordan vi på best mulig måte kan nærme oss problemstillingen og hypotesene, og finne et svar på disse. Valg har betydning for undersøkelsens gyldighet og pålitelighet. Ved valg av metode måtte vi vurdere om våre hypoteser best kunne forklares via intensivt (dybde) eller ekstensivt (bredde) design, og beskrivende eller forklarende (kausalt) design (Jacobsen, 2005). Det intensive og ekstensive design sier noe om hvordan vi velger å nærme oss fenomenet (verdier i offentlig sektor), og om hvor mange enheter vi ønsker å undersøke. Ut ifra vårt tema og hypoteser falt valget på intensivt design, som går i dybden. Det er vanskelig å få tak i fortolkninger og en ta del i en reflektert tankeprosess som verdier kan innby til, uten dybde og et mer nyansert og helhetlig bilde. Den enkeltes enhets forståelse og fortolkning kunne da komme bedre fram (Jacobsen, 2005).

Innenfor intensiv design, har vi som nevnt valg case-studie. En case-studie er egnet når man skal få en dypere forståelse av en spesiell hendelse eller finne hva som er spesifikt med en spesiell kontekst (Jacobsen, 2005). Casestudier benyttes ofte for å si noe mer generelt om fenomener som går på tvers av flere case. Jo flere case, jo bedre mulighet for å kunne generalisere. Problemet er at vi normalt må nøye oss med få case, og at generalisering dermed blir usikkert (Jacobsen, 2005). Studieobjektet kan eksempelvis være en organisasjon eller en avdeling, og vi har valgt to avdelinger/institutt på hver av organisasjonene St. Olav og NTNU.

Innenfor vitenskapen skilles det mellom et ønske om å forklare og beskrive et fenomen. I et beskrivende design benytter man seg av data som kan samles inn ved hjelp av tverrsnittstudier, tidsseriestudier, kohortstudier eller panelstudier, eller i et retrospekt design, der man ber om en beskrivelse av tilstanden før og nå (Jacobsen, 2005). Vårt spørreskjema er av typen tverrsnittstudier, dvs. at den bare vil gi bilde av en situasjon på et gitt tidspunkt, men vi har inkludert retrospektivitet i noen av våre spørsmål. Vi spør om noen verdier har fått «større» og «mindre» plass, og hva som er blitt «vanskeligere å leve opp til», noe som forutsetter at man faktisk husker hvordan det var før. Problemet er at ikke alle nødvendigvis husker riktig.

Det forklarende design hører tradisjonelt sett inn under naturvitenskapen, hvor man søker å avdekke kausale sammenhenger. Innenfor samfunnsvitenskapen er slike lovmessigheter vanskelig å påvise, og man har justert kravet om kausalitet til å finne en sannsynlig forklaring til et fenomen. Det stilles tre krav til denne type kausalitet: Det er samvariasjon mellom antatt årsak og virkning, årsak kommer før virkning i tid og kontroll for alle andre relevante forhold. Det er det siste punktet som byr på de største utfordringene, da det er omtrent umulig å ta høyde for alle relevante forhold som omhandler mennesker og samfunn (Jacobsen, 2005).

Vi ønsker å beskrive hvilke verdier som er rådende i offentlig sektor i dag, eller mer nøyaktig i valgte case, samtidig som vi søker å søke en forklaring, eller en sannsynlighet, på hvorfor verdiene eventuelt er endret. Vi antar at det er en sammenheng mellom NPM og reformene i kjølvannet av NPM og endringer i verdier, men vi ser også at det vil finnes flere andre årsaker til verdiendringer. Siden det er både krevende og svært vanskelig å kontrollere alle relevante forhold om årsak og virkning, velger vi en teoribasert tilnærming for å forklare en mulig sammenheng. Gode og relevante teorier kan hjelpe oss til å forklare sammenhenger, og hvordan ulike fenomener står i forhold til hverandre (Jacobsen, 2005). I tillegg kan deskriptiv statistikk underbygge slike sammenhenger. Ved hjelp av teoristudier og ved sammenligning med andre undersøkelser, vil vi få et overordnet bilde av hvor verdiene står og har stått i offentlig sektor, noe som bedre kan ivareta tidsdimensjonen i studien. Intervjuene og spørreundersøkelsen vil gi oss mer grundig forklaring på hvordan verdiene forstås og betraktes av offentlige tjenestemenn og -kvinner. Vi ser at andre faktorer enn våre teorivalg kan ha betydning for verdiutviklingen. Verdifokus kan ha mange årsaker. Dette kan for eksempel være andre endringer i samfunnet enn de vi har omtalt, og det kan være påvirkning fra sosiale forhold som familieforhold etc., eller muligens andre forhold som vi ikke har hatt kapasitet til å dekke.

## 5.5 Datainnsamling

Datainnsamling er sentral prosess i undersøkelsen. Vi skal søke kunnskap og finne svar fra ulike kilder. Informasjonen vi innhenter kaller vi empiriske data (Larsen, 2007).

Den data som vi selv samler inn gjennom ulike metoder kalles primærdata, mens data som allerede er innsamlet av andre kalles sekundærdata, eller kildegransking (Halvorsen, 2009).

Som nevnt, valgte vi metodetriangulering med en kombinasjon av kvalitativ metode med individuelle intervjuer og kvantitativ metode med spørreundersøkelse for å samle inn data til vår undersøkelse. Både den kvalitative og kvantitative metoden har fordeler og ulemper. Men sammen utfyller de hverandre. Vi ønsket å bruke de kvantitative dataene vi fikk i spørreundersøkelsen og de kvalitative dataene fra intervjuene parallelt. De kvantitative dataene gir oss en større bredde i svarene, og vi kan til en viss grad generalisere ut ifra en større mengde svar, eller heller vise sannsynligheter. Vårt tema er av en slik art at det er rom for ulike tolkninger og misoppfattelser, og intervjuene var ment å avdekke mest mulig av uklarhetene og ulike tolkningsvariasjoner. Ettersom de vi intervjuet hadde besvart den samme spørreundersøkelsen, fikk vi under intervjuene klarhet i deres tanker og refleksjoner av både spørsmålene og svarene, og hvordan de hadde tolket verdiene. I enkelte tilfeller har vi sett at svarene som ble gitt i spørreskjemaet, gav en helt annen mening når respondenten fikk forklart begrunnelsen for svaret. I andre tilfeller har vi sett at respondentene har lagt en helt

andre tolkning enn oss til grunn for enkelte verdier. Dette vil vi komme nærmere inn på i analysen. Slik vil vi begge veier kunne etterprøve svarene fra begge våre undersøkelser og til sammen vil dette styrke de funnene vi gjør (Halvorsen, 2009).

### 5.5.1 Innsamling av kvalitative data

«Hvis du vil vite hvordan folk oppfatter verden og livet sitt, hvorfor ikke spørre dem?» (Kvale og Brinkmann, 2009). Kvale og Brinkmann (2009) definerer intervjuer som «en samtale som har en viss struktur og hensikt», der intervjuets kvalitet måles fra styrken og verdien av den kunnskapen som produseres. Vi ønsket å avdekke respondentenes opplevelse «av verden» – det vil si deres oppfatning, opplevelse og fortolkning av verdier og verdiutvikling, og hvordan verdiene utøves i arbeidslivet, og vi ønsket muligheten til aktivt å kunne følge opp de svarene vi mottok. Fordeler med det kvalitative intervjuet er at det gir rom for eventuelle korreksjoner. Intervjuet tillater utdyping og kan sikre at man nærmer seg problemstillingen på en mer presis måte. Prosessen rundt intervjuer er fleksibel og kan endres underveis.

Et åpent intervju er tidkrevende og ville medført store mengder data. Vår tid og ressurser var svært begrenset, og satte derfor føringer til antall enheter og intervjuopplegg. Vi kom fram til delvis strukturerte intervjuer var en god løsning for oss. Selve intervjuene systematiserte og gjennomførte vi på grunnlag av en utarbeidet intervjuguide (se vedlegg 2). Intervjuguiden bygget på spørreskjemaet, der vi stilte utdypende og oppklarende spørsmål rundt de svarene respondentene hadde gitt. I tillegg fikk respondenten anledning til å avdekke hva han/hun evt. mener manglet i skjemaet og hva som eventuelt var vanskelig å svare på. Før vi gjennomførte intervjuene, gikk vi gjennom svarene fra spørreskjemaene. Slik fikk vi tilpasset spørsmålene til intervjuet.

Vi gjennomførte totalt tjue intervjuer på St. Olav og NTNU, ti på hver organisasjon, og fem på hver avdeling/institutt. Som nevnt, var det viktig for oss å intervju de som opererte i det utøvende leddet av organisasjonen, det vil si i direkte kontakt med studenten eller pasienten, i tillegg til deres leder. Det er i utøvelsen mot brukerne at verdiene er synlige utad. Planen var å intervju én leder for hver enhet og fire øvrige ansatte. Det viste seg underveis at én av de ansatte ved NTNU hadde administrativ lederansvar i sin posisjon. Én av våre planlagte respondenter ved St. Olav ble forhindret fra å stille til intervju, mens vi av ulike årsaker hadde misforstått rollen til en annen vi intervjuet, som viste seg å være lederen av lederen vi egentlig skulle intervju. Vi fikk intervjuet rette vedkommende etterpå, og kom til at forholdet mellom leder og ansatt på de to organisasjonene dermed ble likt. Av de tjue vi intervjuet, var dermed seks i lederposisjoner, og fjorten var ansatte uten lederansvar. Vi mener dette gir oss et bredt utvalg, med rom til å se sammenhenger og nyanser for verdiutviklingen i våre organisasjoner, innenfor våre begrensinger.

Dersom respondentene ikke har reflektert mye over verdier tidligere, kunne det være vanskelig å svare på spørsmålene. Vi så det derfor som nyttig å sette i gang en refleksjonsprosess i forkant av samtalen. Ved å sende ut spørreskjemaet om verdier til alle respondentene i forkant, antok vi at vi dermed ville få bedre og mer reflektert innsikt i verdispørsmålene. Dette ga oss et overordnet utgangspunkt for intervjuene. Respondentene fikk på denne måten anledning til å lese seg opp om organisasjonens verdier, noe som kanskje var ukjent kunnskap for dem før skjemaet var mottatt. For å avdekke om de har hatt kjennskap til verdiene før spørreundersøkelsen, spurte vi om dette under intervjuene. Det var en viss risiko for å få uærlige svar, siden noen kunne synes det var kjedelig å innrømme at organisasjonens verdiplattform ikke var kjent. Men vi kom til at det var flere fordeler enn ulemper ved et innledende spørreskjema. I tillegg til strukturfordelerne dette ga, ble intervjuene trolig noe lettere og kortere. Siden spørreskjemaet bygger på tidligere undersøkelser, er dette testet ut på forhånd. Vi har imidlertid gjort noen tilpasninger, blant annet fordi vi har større fokus på ansatte. Vi testet både på spørreskjema og intervju i forkant.

Vi startet intervjuene med relativt åpne spørsmål om verdier, og om dette var noe respondentene hadde reflektert over tidligere. Deretter gikk vi mer i dybden på hvert enkelt spørsmål. På denne måten ble intervjuene strukturerte, og vi hadde underveis oversikt over hva vi hadde fått svar på og ikke. Vi la stor vekt på å være lyttende, og vi fikk spontane svar som vi fulgte opp med oppfølgings- og oppklaringsspørsmål. Dersom vi hadde valgt flere helt åpne spørsmål lik innlednings-spørsmålene, kunne vi kanskje fått fram mer spontane svar og mer generell informasjon. Men med så mange intervjuer ville dette medført et krevende etterarbeid, og med tanke på vanskelighetsgraden i selve temaet, anså vi det som svært krevende. I forkant reflekterte vi over at undersøkelsen i seg selv, vi som forskere eller andre faktorer, kunne få betydning for det resultatet vi fikk. Under intervjuet prøvde vi med vår adferd, holdninger, klær og ordvalg å påvirke respondenten minst mulig, på samme måte som vi tenkte at respondenten kunne påvirke oss (Kvale og Brinkmann, 2009). Vi fulgte ellers Kvale og Brinkmanns kvalitetskriterier for et intervju (2009), med korte spørsmål som gav utfyllende svar, og vi forsøkte, etter beste evne, å tolke underveis. Vi var oppmerksom på å unngå for ledende spørsmål, eller påvirke for mye ved våre utsagn, spørsmål, svar eller kroppsspråk. Men i følge Kvale og Brinkmann (2009) kan ledende spørsmål av og til være egnet for å sjekke respondentens reliabilitet og fortolkninger, og i et par tilfelle ble dette nødvendig for å få klarhet i om vi hadde forstått respondentens svar.

Kvale og Brinkmann (2009) framhever videre at etiske problemstillinger må ligge til grunn gjennom hele intervjurunden, på grunn av det ømtålige ved å utforske folks meninger og personlige oppfatninger - og deretter offentliggjøre dette. Vi har tatt noen valg ut ifra etiske perspektiver. Syn på verdier kan oppfattes som både privat og personlig, og vi ønsker derfor å



sørge for at respondentene er sikret anonymitet. Vi har derfor ikke oppgitt ved hvilke institutt/avdelinger vi har gjennomført intervjuene, og i den grad informasjonen respondentene har gitt gjør at avdelingen/instituttet kan gjenkjennes, har vi etter beste evne omskrevet slik at det blir mindre sporbart. Dette ble informert til respondentene før intervjuet. Vi håpet at respondentene skulle oppfatte at de blir tilstrekkelig anonymisert på denne måten, selv om de var få, og at dette gjorde dem mer trygg og åpen. Videre har vi sendt svært grundige referat fra intervjuene til alle respondentene, slik at de fikk mulighet til å korrigere eventuelle misoppfattelser eller mangler. Alle intervjuene ble gjennomført på respondentenes egen arbeidsplass, enten på eget kontor eller i egnede møterom, og bi av ti ble intervjuet i arbeidstiden.

Vi benyttet lydopptaker under intervjuene. Dette gjorde oss friere i intervjusituasjonen. På en slik måte lagres all data uavhengig av vår evne til å huske, prioritere og notere. På den måten vil vi også forhindre at vi «velger» å huske/notere data vi er mest interessert i. Vi spurte alle respondentene om de syntes det var greit at vi benyttet lydopptaker, og alle tillot det. Én av respondentene sa imidlertid at opptatt muligens kunne gjøre at han/hun ikke svarte like fritt på spørsmålene, men godtok likevel opptak.

### **5.5.2 Innsamling av kvantitative data**

Vår kvantitative undersøkelse ble sendt ut til 604 ansatte ved NTNU og St. Olav, og vi mottok 155 svar totalt. Vi innser at svarprosenten derfor ble lav, noe som påvirker undersøkelsen reliabilitet (mer om dette i kap 5.7). Undersøkelsen ble sendt ut til respondentenes jobbmailadresser. I mailen informerte vi om oss selv, masterstudiet og innholdet og bakgrunnen for undersøkelsen. Vi hadde på forhånd forespurt lederne om tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen ved deres avdeling/institutt. I utsendelsesbrevet som fulgte med undersøkelsen informerte vi om dette. For å få et bredt bilde valgte vi ut 6 avdelinger/institutt ved hver organisasjon som representerer ulike fagretninger ved organisasjonene. Det var utfordrende å få den totale oversikten over hvor mange ansatte det var ved hver avdeling/institutt, og dermed ble det et skjevt antall spurte ved de to organisasjonene, henholdsvis ca. 200 ved St. Olav og ca. 400 ved NTNU. Svarprosenten ble imidlertid lik, ca. 25 % ved begge organisasjonene, dvs. 104 fra NTNU og 51 ved St. Olav. Undersøkelsen pågikk i ca. 3 uker, og det ble utsendt én purring. Undersøkelsen ble utsendt via Questback, tilnærmingsvis lik undersøkelsene fra Trøndelag (se kap 2.5.4/2.5.5), som gir oss mulighet til å sammenligne svarene. Vi har allikevel valgt et litt annet spor enn dem, siden disse kun hadde fokusert på ledere. Vi hadde i tillegg spørsmål om organisasjonsverdier, siden vi også ønsker å vire mer om de offisielle verdiplattformene var implementerte.

De fleste spørsmålene i undersøkelsen var relativt enkelt formulert og oppbygd, og ga ikke rom for feilsvar. Et av våre spørsmål var imidlertid mer komplekst, og Questback manglet funksjoner som forhindret at spørsmålet kunne besvares feil. Respondentene fikk dermed mulighet til å krysse ut flere svaralternativer enn det vi hadde opplyst som maksimum i spørsmålet, dvs. tre. Det kan se ut at noen få har gitt flere enn tre svar, som kan ha gitt et mindre utslag for noen verdier. Men vi mener allikevel at svarene vi får skaper mening for helhetsbildet av vår undersøkelse.

Spørsmål om verdier kan oppleves privat og personlig, og opplevelsen av å bli anonymisert er viktig (Jacobsen, 2005). Bruken av Questback sikrer respondentenes anonymitet, noe vi også skrev i informasjonen som fulgte med undersøkelsen.

## 5.6 Dataanalyse

Analyse av data handler om å «forenkle og sammenfatte den store informasjonsmengden som ligger i dataene som er samlet inn og bearbeidet» (Larsen, 2007). Vi skal gjennom sammenstilling av svar fra intervjuene, og en sammenstilling data fra den kvantitative spørreundersøkelsen finne fram til mønstre eller avvik eller ulike sammenhenger. Veksling mellom detaljer og helhet kalles hermeneutisk metode (Jacobsen, 2005) .

### 5.6.1 Analyse av kvalitative data

Det var viktig med en plan for gjennomføring av dataanalysen før vi foretok data-innsamlingen. Kvalitativ forskning er utfordrende siden vi innhenter omfattende data, og siden det kan være vanskelig å finne og tolke tema og mønster.

Kvale og Brinkmann (2009) fremhever tilnærminger til intervjuanalysen i seks mulige trinn, der mening og språk griper inn i hverandre, og vi benyttet oss av disse trinnene underveis. I første trinn beskriver respondenten sin verden, med lite fortolkning. I andre trinn oppdager respondenten nye forhold og ser betydning av egen handling på bakgrunn av sine svar, det vil si ny refleksjon. Vi hadde sendt ut spørreskjema i forkant, så dette ble respondentene første møte med temaet. Dette startet deres refleksjon og tanker rundt egen forstilling av verdier, som de ble bedt om å dele innledningsvis. I tredje trinn foretar intervjueren fortolkninger og sender meninger tilbake, noe som åpner for oppklaring dersom intervjueren har tolket feil eller misforstått. Vi fikk noen ganger behov for oppklaringer underveis, og vi stilte en del oppfølgingsspørsmål for å fjerne mest mulig risiko for feiltolkninger. I fjerde trinn blir det transkriberte intervjuet tolket og systematisert av intervjuer, og respondenten kan få mulighet til å kommentere disse fortolkningene i femte trinn. Vi transkriberte ikke, men skrev grundige

referat med bruk av lydopptakene, og sendte referatene tilbake til respondentene slik at de kunne avklare feil eller misforståelser. Å transkribere intervjuet og oversette intervjuenes talespråk til skriftspråk, er en stor og tidkrevende oppgave som krever vurderinger og beslutninger (Kvale og Brinkmann, 2009), så vi valgte en annen framgangsmåte. Et potensielt sjette trinn gir respondenten ny innsikt og nye handlinger. Vi vil sende våre respondenter en oppsummering av våre resultater, og håper dette gir grunnlag for mer refleksjon. Trinnene var nyttig for å tolke svarene på best mulig måte, og for å unngå misforståelser. Vi var klar over at vi kunne ha misforstått underveis, og syntes det var spesielt viktig at våre respondenter fikk anledning til å se over vår oppsummering av intervjuet, og dermed ble gitt anledning til å korrigere.

Jf. Jacobsen (2005) dreier analyse av kvalitative data seg om tre ting: Beskrive materialet vi har fått inn, systematisere og kategorisere dette - og til slutt sammenbinde og tolke dataene. Beskrivelsesfasen omhandlet utskrivning av intervjuer, og det å komme dypere inn i de ulike casene. Kvaliteten på intervjuet er avgjørende for kvaliteten på den senere analysen, verifiseringen og rapporteringen av intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2009). De strukturerte referatene fra intervjuene har vært svært nyttig for oss i analysen, i tillegg sammenligning med svarene fra spørreskjemaene. Vi har også hatt mulighet til å sjekke lydopptak ved behov.

Jacobsen (2005), Larsen (2007) og Kvale og Brinkmann (2009) trekker fram ulike tilnærminger til hvordan vi gjennomføre kvalitative analyser, som meningsanalyse/innholdsanalyse, språklige analyser, teoretiske analyser og narrative/beretningsanalyser. Narrative analyser, eller beretningsanalyse (Larsen, 2007), behandler data som en fortelling med ulike elementer som skaper en helhet, med fokus på prosesser. Alt som ikke faller inn under historien fjernes. I språklige analyser er formålet å analysere karakteristisk form for språkbruk og tale i samspill, mens teoretisk analyse ser svarene fra teoretiske posisjoner og vurderes etter forskning og teorier. Vi har kommet fram til at innholdsanalyse, eller meningsanalyse, passer best for vårt formål. I følge Larsen (2007) er analyse av meningsinnhold mest benyttet. Dette innebærer koding og kategorisering, der innsamlet data kodes og klassifiseres eller forenkles i temaer/kategorier. Vi deler altså opp data, vurderer helheten og sammenbinder i tema eller kategorier, for deretter å sammenligne disse. En kategori kan være all informasjon om et spesifikt tema, og skal ha en mening også for andre.

### 5.6.2 Analyse av kvantitative data

Som tidligere nevnt, benyttet vi Questback for å gjennomføre spørreundersøkelsen. I analysene av våre undersøkelser, har vi valgt å kategorisere i forhold til våre hypoteser og vi benytter i tillegg ulike filter. Filtrene som vi har valgt, er organisasjonstilhørighet (NTNU eller St. Olav), alder (over og under 50 år) og posisjon (leder eller ikke leder). Vi bruker

samme måte å kategorisere de kvantitative dataene på som, som for de kvalitative dataene (se tabell 5.6.3). Slik blir sammenligninger lettere og relevante. Tilleggsinformasjonen vi henter ut fra intervjuene, kan hjelpe oss å tolke og forklare dataene vi har fått fra spørreundersøkelsen. Dette må selvsagt gjøres med forsiktighet, vi kan ikke uten videre begrunne svar fra spørreundersøkelsen, med bakgrunn i de forklaringer intervjurespondentene gav, men i enkelte tilfeller mener vi at dette i større grad kan bidra til å forstå de resultatene spørreundersøkelsen har gitt oss.

### 5.6.3 Analyse av kvalitative og kvantitative data - sammenstilt

Ved gruppering og kategorisering av resultatene fra intervjuene og spørreundersøkelsen (vedlegg 1), ble strukturen fra spørreundersøkelsen til stor hjelp – i tillegg til intervjuguiden (vedlegg 2). Etter å ha vurdert ulike måter å kategorisere på (se kap 2.2.), valgte vi å kategorisere verdiene i tre grupper: felles-/demokrativerdier, NPM-/ økonomiske verdier og andre verdier, det vil si fag-spesifikke eller personlige verdier. Kategoriseringen av verdier lettet vårt arbeid med å analysere. Vi sorterte dataene fra intervjuene etter våre hypoteser, og i samme filter som vi hadde benyttet i spørreundersøkelsen, slik at vi kunne sammenligne bedre og bedre få svar på hypotesene.

Med spørreskjemaet og intervjuguiden som utgangspunkt har vi kategorisert dataene slik:

<b>Hypotese 1:</b> <b><i>Det har vært en dreining i verdisyn i offentlige organisasjoner bort fra fellesskapsverdier mot NPM-verdier.</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisasjon: NTNU/St. Olav</li> <li>• Demokrativerdier/offentlige verdier</li> <li>• NPM/økonomiske verdier</li> <li>• Andre verdier (fagspesifikke verdier, egne verdier)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdier som betraktes som viktige: <ul style="list-style-type: none"> <li>- av den ansatte</li> <li>- for arbeidet på arbeidsplassen</li> </ul> </li> <li>• Verdier som har fått større betydning</li> <li>• Verdier som har fått mindre betydning</li> <li>• Verdier som det har blitt vanskeligere å leve opp til</li> <li>• Etterlevelse av etiske retningslinjer</li> <li>• Prioritering av etiske retningslinjer</li> <li>• Forskjell på rollen som offentlig/privat ansatt når det gjelder verdier som ligger til grunn</li> <li>• Endring i den offentlige rollen/ansvaret de siste år (evt 10 år)</li> </ul>

<b>Hypotese 1B:</b> <b><i>Fokuset på NPM-verdier oppleves som vanskeligere for ledere enn ansatte uten lederposisjon</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posisjon: leder/ikke leder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioritering av etiske retningslinjer</li> <li>• Verdier som betraktes som viktige: <ul style="list-style-type: none"> <li>- av den ansatte</li> </ul> </li> <li>• Verdier som har fått mer plass</li> <li>• Verdier som har fått mindre plass</li> <li>• Verdier som det har blitt vanskeligere å leve opp til</li> </ul>
<b>Hypotese 1C:</b> <b><i>Eldre ansatte er mer fokusert mot fellesverdier enn yngre ansatte</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alder: over/under 50 år</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdier som betraktes som viktige for den ansatte og det daglige arbeidet</li> <li>• Verdier som har fått mindre plass</li> <li>• Verdier som det har blitt vanskeligere å leve opp til</li> <li>• Verdier som har fått mer plass</li> <li>• Forskjell på rollen som offentlig/privat ansatt når det gjelder verdier som ligger til grunn (kun intervjuer)</li> </ul>
<b>Hypotese 2:</b> <b><i>Offentlige organisasjoners verdiplattform er ikke forankret i organisasjonene</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisasjon: NTNU/St. Olav</li> <li>• Posisjon: leder/ikke leder</li> <li>• Alder: over/under 50 år</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er organisasjonsverdiene kjent i organisasjonene?</li> <li>• Er organisasjonsverdiene dekkende for organisasjonene?</li> <li>• Er andre verdier styrende for organisasjonene?</li> <li>• Er verdiene synlige? (kun intervjuer)</li> <li>• Hvordan ble respondentene gjort kjent med verdiene? (kun intervjuer)</li> </ul>

Tabell 5.6.3 Kategorisering av data

I fasen der det skal sammenbindes og fortolkes, må man søke en dypere forståelse, finne årsaker og sammenhenger, og se hva som muligens ikke ble sagt, dvs. om noe er skjult (Jacobsen, 2005). Vi undersøkte derfor også om det var sammenhenger mellom kategoriene eller enhetene/casene, og så etter andre trekk som pekte seg ut. Kvalitative metoder er ikke bare nyttig for å finne sammenhenger – eller eventuelt mangel på disse, det kan også være mulig å undersøke hvorfor de henger sammen (Jacobsen, 2005). Både i gjengivelse av funn eller avvik er direkte sitater sentrale for å kunne illustrere, og vi har derfor benyttet oss av mange sitat underveis i analysen. Våre hypoteser er utledet fra teorien, og vi har forsøkt å forstå og tolke svarene ved hjelp av disse. Dette samme gjelder andre påvirkningsfaktorer som trender og andre tilgjengelig forskning, som beskrevet i kapittel 3

## 5.7 Kvalitetssikring, validitet og reliabilitet

Hvis forskningen skal ha noen verdi, er det av betydning at kunnskapen som erverves, er troverdig og overførbar, og man bruker begreper som valid (gyldig), reliabel (pålitelig) og generaliserbar (Kvale og Brinkmann, 2009). Alle undersøkelser krever at man har et kritisk blikk på valg av metode. Å være kritisk til egen forskningsmetode bidrar til å kvalitetssikre forskningen. Kvalitetssikring av kvalitativ og kvantitativ forskning er like viktig, men fremgangsmåten er forskjellig (Jacobsen, 2005).

Reliabilitet sier noe om vi måler på rett måte. Undersøkelsesopplegget vil ha betydning for undersøkelsens pålitelighet, eller reliabilitet (Jacobsen, 2005). Dersom samme måling kan gjentas flere ganger med samme resultat, er det god reliabilitet. Validitet sier noe om vi måler de rette tingene, og relateres til gyldigheten i undersøkelsen. Validitet omhandler hvor godt datamaterialet er egnet til å belyse problemstillingene som studien er ment å belyse. For å skape flere vinklinger på samme fenomen og et noe mer helhetlig bilde, vil det være en fordel å benytte seg av flere metoder (Jacobsen, 2005). Å kombinere teori, metoder eller data fra forskjellige kilder kalles triangulering. Vi håper at vår kombinasjon av teori, statistikk / tidligere undersøkelser samt empiri via kvalitativ og kvantitativ metode skal sikre dette bildet på best mulig måte innfor vår begrensning med tid og ressurser.

Alle metoder har ulike gyldighets- og pålitelighetsproblem. Individuelle intervju måler individuelle, personlige synspunkter på et fenomen/forhold der alle teller likt. Intervjuerens, altså vår tilstedeværelse, kan skape spesielle resultat. Vi kan ha påvirket med tanke på vår nærhet til organisasjonene, ved å ta ting for gitt. Og kan ha vært forutinntatt med hensyn til temaet, slik at vi dermed ikke stiller riktige oppfølgingsspørsmålene. I hovedsak har en av oss stilt spørsmål, mens den andre av lyttet, noterte og observerte, spesielt innledningsvis. Dette håper vi virket mindre overveldende på respondenten. I tillegg kan situasjonen rundt

intervjuet påvirke resultatet, konteksteffekt. Noen er intervjuet på egne kontor, som kan skape trygghet og tillit rundt samtalen, mens andre er foretatt i møterom som kan virke fremmedgjørende, til tross for at de var på egen arbeidsplass. Begrepsgyldighet og relevans sikter til om vi måler det vi tror vi måler (Jacobsen, 2005). Vi kunne valgt andre metoder. Vi kunne ha observert diskurser og handlings-mønstre i organisasjonene, og koblet dem til verdier, men det var umulig kapasitetsmessig. Vi kunne ha formulert spørsmål som påstander eller handling, som man kunne sagt seg enig eller uenig i, eller valgt andre metoder. Vi valgte vår framgangsmåte siden andre hadde gjort spørreundersøkelser som dette før oss, og siden vi i tillegg kunne følge opp ved intervjuer - og dermed også få mer nærhet og detaljer. Vi tror vi har målt det vi har til hensikt å måle, og at resultatene er troverdig.

Vi har nevnt vanskeligheten ved å spørre om verdier som er lite diskutert i begrepsform og at de er «dype» og vanskelig å snakke om. I tillegg vil det at vi spør om verdier tar mer eller mindre plass, eller er blitt vanskeligere å leve opp til, forutsette at respondentene husker hvordan det var før, og bildet av fortiden kan være glemt eller fått en annen valør med tiden. Vi håper imidlertid at kvaliteten på intervjuene ble bedre ved at vi sendte spørreskjemaet i forkant, slik at verdi-begrepene var introduserte. Da ble de kanskje mindre fremmed og vanskelig å snakke om. Vi håper også respondentene dermed var bedre forberedt og trygg i intervjusituasjonen. Men slik kan vi imidlertid også ha mistet noe av det spontane, og da kanskje enda mer ærlige, svarene. Men vi var redd at dersom de ikke rakk å reflektere, kunne det å svare i det hele tatt bli vanskelig. Det ble derfor en avveining. I ettertid mener vi at valget var riktig, siden mange hadde gjort seg en del innledende refleksjoner som var nyttige å få med seg. Vi håper også at deres forståelse av vår undersøkelse ble bedre, og at dermed analysen av svarene blir grundigere og mer treffende. Vi håper at vi dermed måler de rette tingene, og sikrer god validitet.

Det at vi benytter spørreskjema på våre intervjuobjekter, vil også gjøre undersøkelsene mer etterprøvbare. Vi kan anta at en senere, lik undersøkelse vil kunne gi et resultat som ikke er alt for langt unna, og dermed økt reliabilitet. Men når det gjelder selve intervjuene, er disse selvfølgelig utfordrende å etterprøve. Det ble viktig å fokusere på at våre spørsmål og framtoning i minst mulig grad skulle påvirke respondentene.

Mange av spørsmålene vi benyttet i spørreskjemaet, og mange av de utvalgte verdiene som var svaralternativ, hadde vært brukt i tidligere undersøkelser, og vi var derfor tryggere på at disse kunne fungere. Som nevnt, foregikk disse undersøkelsene kun på lederplan. Ledere vil generelt ha lettere for å svare på verdispørsmål, siden de ofte - gjennom ulike strategi-dokument og ledersamlinger - vil være mer vant til å omgå verdibegreper og benytte verdier i diskusjoner og diskurser. Vi testet ut skjemaet på flere personer underveis i prosessen. Dette bidro til at vi fikk ryddet vekk feil og mangler, og fikk tydeliggjort spørsmål, som kunne misforstås. I forkant av intervjuene gjennomførte vi et testintervju med en ansatt ved NTNU.

Denne personen hadde også fått spørreskjemaet forkant. Etter testintervjuet fikk vi korrigert et par spørsmål og faktorer som virket forstyrrende på intervjuet. Fra våre intervju-respondenter erfarte vi likevel at de syntes det var vanskelig å svare på spørreskjemaet, og mange hadde brukt lang tid på å tenke og reflektere, som ble kommentert innledningsvis. Dette var spørsmål de ikke hadde tenkt mye på i forkant, og derfor oppfattet de det som utfordrende å svare. Det er naturlig å anta at de som kun svarte på spørreskjemaet, hadde samme oppfatning om vanskelighetsgraden. At det oppfattes vanskelig, kan øke risikoen for at noen har svart tilfeldig eller unøyaktig. Misforståelser kan ha oppstått, som ikke er lett å oppklare på spørreundersøkelser, noe som kan påvirke målingsvaliditeten på spørreundersøkelsen.

Jacobsen (2005) tar for seg begrepene intern og ekstern validitet og reliabilitet. Intern validitet sier noe om hvorvidt forskningsresultatene og beskrivelsene av disse oppfattes som riktig; er det mange som oppfatter forskningens virkelighetsbeskrivelse til å være nær sannheten? Jo flere som er enige i det, jo mer valid kan man si at undersøkelsen er. Samtidig er det ofte forskerens oppgave å avdekke forhold respondentene selv ikke er klar over også. For å styrke undersøkelsen ytterligere kan det være fornuftig å sjekke resultatene opp mot andre forskningsresultater og annen teori, slik vi har gjort. Hvis flere forskere har kommet fram til sammenfallende resultater, styrkes gyldigheten på undersøkelsen. En ytterligere styrking får man om andre forskere har kommet fram til samme resultat, men ved hjelp av andre metoder.

Videre må forskeren i følge Jacobsen (2005) foreta en kritisk gjennomgang av sine kilder og den informasjonen kildene har formidlet. Hadde vi valgt de riktige kildene, og formidler de riktig informasjon? Det at vi har fått noen resultat som spriker mellom spørreundersøkelse og intervju, kan tyde på at vi har fått feil informasjon fra noen, at vi har påvirket i intervjusituasjon, at de vi har intervjuet har hatt andre fortolkninger enn et flertall, at meningene er veldig delte, eller at det rett og slett var for vanskelig å svare på noen av spørsmålene. Det at respondenten fikk anledning til å reflektere og forberede seg noe til intervjuet, kan også ha gjort noe med svarene. Vi håpet det ville sikre at vi fikk mer relevant og riktig informasjon, men det er ikke nødvendigvis tilfelle.

Kategorisering har betydning for undersøkelsens validitet. Hvor mange og hvordan vi kategoriserer de ulike enhetene kan få betydning for forskjeller i analysen og konklusjonen, noe som kan medføre usikkerhet knyttet til validitet. Vi håpet at vår veileders vurdering og godkjenning av kategoriseringen øker undersøkelsens gyldighet (Jacobsen, 2005). Kategorisering har også ha betydning for forskningens reliabilitet. Det utøves skjønn når enhetene skal kategoriseres, og en feilvurdering kan forårsake mindre pålitelige forskningsresultater.



Med vår problemstillingen og våre forskningsspørsmål forsøker vi å finne ut og beskrive hvilke verdier som er rådende, og hvilke som er under utvikling. Med vår innledende, historiske, teoretiske og deskriptive tilnærming dannet vi oss et innledende bilde av verdiutviklingen. Utfordringen er å si noe om sammenhengene er relevante. Det kan være andre variabler (som for oss er mindre synlige) som også påvirker verdiutviklingen, eller vi kan tro at hendelser som oppstår etter hverandre i tid har en tilnærmet kausal sammenheng, uten at det nødvendigvis er tilfelle. Dette medfører at vi som forskere må være kritiske til det respondenten beskriver som sammenhenger, og også støtte oss på tidligere forskning og teori. Slik kan vi unngå kausalitetsfeilslutning.

Forskningens interne gyldighet omhandler om vi har beskrevet fenomenet på riktig måte, har gjort riktige utvalg av respondenter, kategorier og sammenhenger. Ekstern validitet dreier seg om hvorvidt funnene fra undersøkelsen kan generaliseres, og om funnene er overførbare. Hensikten med kvalitative undersøkelser er ikke i første rekke å generalisere, men snarere å forstå et fenomen (Jacobsen, 2005). Man velger ut noen få enheter, for eksempel på grunn av deres spesielle kunnskap om eller nærhet til fenomenet. Disse kan allikevel ikke sies å representere populasjonen. Om enhetene har like synspunkter kan det allikevel argumenteres for generalisering, vi snakker om sannsynlighet (Jacobsen, 2005) For å forsterke gyldigheten og sannsynligheten for at vi kan generalisere kan vi finne støtte i den kvantitative undersøkelsen, teori og andre undersøkelser.

Vi innser at svarprosenten ved vår spørreundersøkelse er lav, og at dette er en svakhet som vil ha betydning for undersøkelsen reliabilitet. Antallsmessig er vi riktig nok ikke så langt unna det vi ønsket oss, før vi fant ut at avdelingene/instituttene var en større enn antatt, men vi mangler informasjon fra alle dem som ikke har deltatt. Det ble også et skjevt antall spurte organisasjonsmessig. Vi velger likevel å bruke tallene fra undersøkelsen, da vi mener de gir oss et bredere bilde enn bare resultatene fra intervjuene. Jacobsen (2005) bekrefter at det ved undersøkelser på e-post kan være utfordrende å oppnå høy svarprosent, faktisk er en del undersøkelser nede i 10 %. I etterkant ser vi at vi med fordel kunne latt undersøkelsen pågå over lengre tid, og vi kunne purret flere ganger.

Til slutt må vi stille oss spørsmål om resultatene fra undersøkelsen er pålitelige. Som vi har påpekt, kan forskning kalles reliabel hvis andre forskere kan komme frem til tilsvarende funn (Kvale og Brinkmann, 2009). Videre vil valg av tema og problemsstilling fordre utdyping fra respondenten for å sikre at vi forstår respondenten og motsatt (Jacobsen, 2005). Verdier er på mange måter sensibelt og upresist, og en kvantitativ metode vil i mindre grad fange opp nyanser som kan gi en bedre tilnærming til problemstillingen. Intervjuene vil dermed på mange måter sikre at resultatet er pålitelig. Allikevel må vi hensynta faktorer ved intervjuet som påvirker undersøkelsens reliabilitet, som tidligere beskrevet.

Vi har i dette kapitlet tatt for oss faktorer som har betydning for forskningens gyldighet og pålitelighet. Kvalitativ forskning kan stå alene, uten støtte fra kvantitativ undersøkelser. Men ved metodetriangulering, hvor man kombinerer eller etterprøver kvalitativ forskning med kvantitative data, styrkes de kvalitative undersøkelsenes validitet. Vår evne til å reflektere rundt de forhold som påvirker forskningen og interaksjonene mellom oss som forsker og respondent, og forskerens troverdighet på dette området, har betydning for validitet og reliabilitet.

## 6 Empiri – systematisering av svar

I dette kapitlet følger resultatene av våre empiriske undersøkelser; spørreundersøkelsen og intervjuene.

### 6.1 Resultater fra den kvantitative spørreundersøkelsen

Totalt deltok 155 (svarprosent 25 %) respondenter på spørreundersøkelsen:

- **Organisasjon:** NTNU: 104 / St. Olav: 51
- **Alder:** Alder over 50 år: 54 / Alder under 50 år: 101
- **Posisjon:** Leder: 20 / Ikke-leder: 135

### ETIKK OG ETISKE RETNINGSLINJER

**Spørsmål 5) I hvor stor grad blir følgende etiske retningslinjer/handlemåter etterlevd i din avdeling?**

Oversikt over verdier som er kryssset av som «stemmer ganske godt» eller «stemmer helt»
<p><b>I min avdeling...</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opptrer vi med redelighet og ærlighet: 89 % (Stemmer ikke 1,3 %)</li> <li>2. Har vi høy habilitet: 87 % (stemmer ikke 1,9 %)</li> <li>3. Behandler vi kolleger og «brukere» med respekt: 86 % (stemmer ikke 1,9 %)</li> <li>4. Ivaretar vi brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet): 85 % (stemmer ikke 1,3 %)</li> <li>5. Opptrer vi med romslighet og åpenhet: 81 % (stemmer ikke 1,3%)</li> <li>6. Opptrer vi med høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger): 80 % Stemmer ikke (3, 2%)</li> <li>7. Har vi god forvaltning av statlige midler: 74 % (stemmer ikke: 2,6 %)</li> </ol>

Tabell 6.1.A Etikk i avdelingen

God score på alle etiske retningslinjer. Vi har ikke presentert filtrert resultat mht organisasjon, alder eller posisjon på dette spørsmålet - siden det var lite avvik på filterne, og siden det generelt var lite å «gripe fatt i» på svarene.

**Spørsmål 7) Hvilke etiske retningslinjer/handlemåter synes du bør prioriteres høyest i årene framover? (velg inntil 3)**

<b>TOTALT</b>	
1. Opptre med redelighet og ærlighet: 63,2% 2. Behandle kolleger og «brukere» med respekt: 57,4% 3. Høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger): 38,1% 4. Romslighet og åpenhet: 37,4% 5. Ivareta brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet): 36,1% 6. God forvaltning av statlige midler: 29,7% 7. Ivareta høy habilitet: 20%	
<b>Organisasjon – NTNU vs ST. OLAV</b>	
<b>NTNU</b>	<b>ST. OLAV</b>
1. Redelighet og ærlighet: 65,4 % 2. Behandle kolleger og «brukere» med respekt: 48,1% 3. Høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger): 46,2% 4. Romslighet og åpenhet: 41,3% 5. God forvaltning av statlige midler: 32,7% 6. Ivareta brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet): 24% 7. Ivareta høy habilitet: 23,1%	8. Behandle kolleger og «brukere» med respekt: 76,5 % 9. Ivareta brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet): 60,8% 10. Redelighet og ærlighet: 58,8% 11. Romslighet og åpenhet: 29,4% 12. God forvaltning av statlige midler: 23,5% 13. Høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger): 21,6% 14. Ivareta høy habilitet: 13,7%

<b>ALDER – under 50 år vs over 50 år</b>	
<b>Under 50 år</b>	<b>Over 50 år</b>
<p>15. Behandle kolleger og «brukere» med respekt: 61,4 %</p> <p>16. Redelighet og ærlighet: 38,6 %</p> <p>17. Ivareta brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet): 39,6%</p> <p>18. Romslighet og åpenhet: 38,6%</p> <p>19. Høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger): 32,7%</p> <p>20. God forvaltning av statlige midler: 28,7%</p> <p>21. Ivareta høy habilitet: 18,8%</p>	<p>22. Redelighet og ærlighet: 74,1 %</p> <p>23. Behandle kolleger og «brukere» med respekt: 50%</p> <p>24. Høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger): 48,1%</p> <p>25. Romslighet og åpenhet: 35,2%</p> <p>26. God forvaltning av statlige midler: 31,5%</p> <p>27. Ivareta brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet): 29,6%</p> <p>28. Ivareta høy habilitet: 22,2%</p>
<b>POSISJON - Leder vs ikke-leder</b>	
<b>Leder</b>	<b>Ikke leder</b>
<p>29. Redelighet og ærlighet: 55 %</p> <p>30. Høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger): 50%</p> <p>31. God forvaltning av statlige midler: 45%</p> <p>32. Behandle kolleger og «brukere» med respekt: 40%</p> <p>33. Ivareta brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet): 35%</p> <p>34. Romslighet og åpenhet: 30%</p> <p>35. Ivareta høy habilitet: 30%</p>	<p>36. Redelighet og ærlighet: 64,4 %</p> <p>37. Behandle kolleger og «brukere» med respekt: 60%</p> <p>38. Romslighet og åpenhet: 38,5%</p> <p>39. Ivareta brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet): 36,3%</p> <p>40. Høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger): 36,3%</p> <p>41. God forvaltning av statlige midler: 27,4%</p> <p>42. Ivareta høy habilitet: 18,5%</p>

Tabell 6.1. B Etikk prioritering

## VERDIGRUNNLAG

### Spørsmål 9) Hvor viktig er følgende verdier for den daglige arbeidsutførelsen i din avdeling/ditt institutt?

(svaralternativ fra uten betydning til meget viktig)

Oversikt over verdier som er krysset av som «ganske viktig» eller «meget viktig»
1. Respekt – 93,6%
2. Kvalitet – 92,2%
3. Profesjonelle krav og standarder – 89,7%
4. Profesjonsverdier/Faglige verdier - 89%
5. Likebehandling – 87,1%
6. Fleksibilitet – 86,4%
7. Selvutvikling – 85,2%
8. Høy effektivitet og produktivitet – 81,4%
9. Rettsikkerhet – 80,6
10. Kontinuitet – 80,6
11. Habilitet – 80%
12. Nettverk, knytte kontakte, samarbeid på tvers av enheter – 78,7%
13. Generelt ansvar overfor samfunnet – 78,7%
14. Innovasjon, fornyelse, kreativitet – 77,4%
15. Lojalitet overfor ledelsens beslutninger – 74,9%
16. Åpenhet/offentlig innsyn – 72,9%
17. Individuelle brukerrettigheter – 71,6%
18. Lojalitet overfor politiske beslutninger – 58,1%

Tabell 6.1. C Verdier i avdelingen

Vi har ikke filtrert for organisasjon, alder eller posisjon på dette spørsmålet.

## PRIORITERING AV VERDIER

### Spørsmål 11: Hvilke verdier er viktigst for deg og ditt daglige arbeid?

<b>TOTALT</b>
1) Kvalitet 43,9%
2) Respekt 43,2%
3) Profesjonsverdier 32,9%
4) Høy effektivitet og produktivitet 22,6%
... 18) Lojalitet overfor politiske beslutninger 0%

<b>Organisasjon – NTNU vs ST.OLAV</b>	
<b>NTNU</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Kvalitet 41,3%</li> <li>2) Profesjonsverdier – faglige verdier 34,6%</li> <li>3) Respekt 30,8%</li> <li>4) Høy effektivitet og produktivitet 24,0%</li> <li>... 18) Lojalitet overfor politiske beslutninger 0%</li> </ul>	<b>ST. OLAV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Respekt 68,6%</li> <li>2) Kvalitet 29,0%</li> <li>3) Profesjonsverdier – faglige verdier 29,4%</li> <li>4) Selvutvikling 23,5%</li> <li>... 18) Lojalitet overfor politiske beslutninger 0% Åpenhet – offentlig innsyn 0%</li> </ul>
<b>ALDER – under 50 år vs over 50 år</b>	
<b>Under 50 år</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Respekt 47,5%</li> <li>2) Kvalitet 43,6%</li> <li>3) Profesjonsverdier – faglige verdier 29,7%</li> <li>4) Høy effektivitet og produktivitet 26,7%</li> <li>... 18) Lojalitet overfor politiske beslutninger 0%</li> </ul>	<b>Over 50 år</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Kvalitet 44,4%</li> <li>2) Profesjonsverdier – faglige verdier 38,9%</li> <li>3) Respekt 35,2%</li> <li>4) Generelt ansvar overfor samfunnet 24,1%</li> <li>... 18) Lojalitet overfor politiske beslutninger 0%</li> </ul>
<b>POSISJON - Leder vs ikke-leder</b>	
<b>Leder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Respekt 55,0%</li> <li>2) Profesjonsverdier – faglige verdier 35,0%</li> <li>3) Kvalitet 30,0%</li> <li>4) Høy effektivitet og produktivitet 25,0%</li> <li>... 18) Lojalitet overfor politiske beslutninger 0% Kontinuitet–stabilitet–forutsigbh.0%</li> </ul>	<b>Ikke leder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Kvalitet 45,9%</li> <li>2) Respekt 41,5%</li> <li>3) Profesjonsverdier – faglige verdier 32,6%</li> <li>4) Høy effektivitet og produktivitet 22,2%</li> <li>... 18) Lojalitet overfor politiske beslutning 0%</li> </ul>

Tabell 6.1. D Egne verdier

## TILFREDSSTILLELSE AV VERDIER / VERDIUTVIKLING

**Spørsmål 13A) Har noen av følgende verdier blitt vanskeligere å leve opp til?**

<b>RESULTAT TOTALT</b>	
1) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 21,95% 2) Selvutvikling 20,66% 3) Høy effektivitet og produktivitet 19,99% 4) Lojalitet overfor politiske beslutninger 18,69% ... 18) Respekt %	
<b>ORGANISASJON - NTNU vs. St. Olav</b>	
<b>NTNU</b>	<b>ST. OLAV</b>
1) Høy effektivitet og produktivitet 22,11% 2) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 20,2% 3) Lojalitet overfor ledelsens beslutninger 18,27% 4) Selvutvikling 18,24% ... 18) Profesjonsverdier–faglige verdier 8,63%	1) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 25,41% 2) Selvutvikling 24,53% 3) Lojalitet overfor ledelsens beslutninger 24,22% 4) Høy effektivitet og produktivitet 22,09% ... 18) Habilitet 3,93%
<b>ALDER – under 50 år vs over 50 år</b>	
<b>Under 50 år</b>	<b>Over 50 år</b>
1) Høy effektivitet og produktivitet 19,83% 2) Lojalitet overfor politiske beslutninger 19,82% 3) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 19,79% 4) Innovasjon-fornyelse-kreativitet 18,79% ... 18) Respekt 4,94%	1) Lojalitet overfor ledelsens beslutninger 27,79% 2) Selvutvikling 27,77% 3) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 25,93% 4) Ind.brugerrettigheter- medbestemmelse-brukerdemokrati 22,20% ... 18) Respekt 9,24%

<b>POSISJON - Leder vs ikke-leder</b>	
<b>Leder</b>	<b>Ikke leder</b>
1) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 34,97% 2) Selvutvikling 30% 3) Lojalitet overfor politiske beslutninger 29,98% ... 18) Likebehandling 9,99%	1) Høy effektivitet og produktivitet 20,71% 2) Selvutvikling 19,28% 3) Innovasjon-fornyelse-kreativitet 17,80% 4) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 17,17% ... 18) Habilitet 9,99%

Tabell 6.1. E Verdier det er vanskelig å leve opp til

**Spørsmål 13B) Har noen av følgende verdier fått mer plass i din avdeling/institutt?**

<b>RESULTAT TOTALT</b>	
1) Høy effektivitet og produktivitet 45,16% 2) Knytte kontakter-nettverk-samarbeid på tvers 36,76% 3) Åpenhet-offentlig innsyn 33,55% 4) Respekt 33,54% ... 18) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 11,55%	
<b>ORGANISASJON - NTNU vs. St. Olav</b>	
<b>NTNU</b>	<b>ST. OLAV</b>
1) Høy effektivitet og produktivitet 39,44% 2) Knytte kontakter-nettverk-samarbeid på tvers 32,72% 3) Åpenhet-offentlig innsyn 29,83% 4) Lojalitet overfor ledelsens beslutninger 26,92% ... 18) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 11,55%	1) Høy effektivitet og produktivitet 49,91% 2) Habilitet 47,05% 3) Knytte kontakter-nettverk-samarbeid på tvers 43,67% 4) Profesjonelle krav og standarder 43,24% ... 18) Selvutvikling 20,67%



<b>ALDER – under 50 år vs over 50 år</b>	
<b>Under 50 år</b>	<b>Over 50 år</b>
1) Høy effektivitet og produktivitet 44,57% 2) Knytte kontakter-nettverk-samarbeid på tvers 41,59% 3) Respekt 36,64% 4) Profesjonelle krav og standarder 36,63% ... 18) Selvutvikling 19,78 %	1) Høy effektivitet og produktivitet 46,32% 2) Åpenhet-offentlig innsyn 37,04% 3) Habilitet 29,64% 4) Profesjonelle krav og standarder 29,61% ... 18) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 9,28%
<b>POSISJON - Leder vs ikke-leder</b>	
<b>Leder</b>	<b>Ikke leder</b>
1) Høy effektivitet og produktivitet 59,99% 2) Åpenhet-offentlig innsyn 55,02% 3) Lojalitet overfor ledelsens beslutninger 45,00% 4) Kvalitet 44,98% Innovasjon-fornyelse- kreativitet 44,98% ... 18) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 15,02%	1) Høy effektivitet og produktivitet 59,99% 2) Knytte kontakter-nettverk-samarbeid på tvers 35,56% 3) Profesjonelle krav og standarder 33,33% 4) Respekt 32,58% ... 18) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 15,27%

Tabell 6.1.F Verdier som har fått mer plass i avdelingen

**Spørsmål 13C) Har noen av følgende verdier fått mindre plass i din avdeling/institutt?**

<b>RESULTAT TOTALT</b>
1) Selvutvikling 22,54% 2) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 19,35% 3) Profesjonsverdier – faglige verdier 13,56% 4) Knytte kontakter – nettverk – samarbeid på tvers 12,91% .. 18) Habilitet 3,88%

<b>ORGANISASJON - NTNU vs. St. Olav</b>	
<b>NTNU</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Selvutvikling 24,05%</li> <li>2) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 22,10%</li> <li>3) Ind. Brukerrettigheter - medbestemmelse-brukerdemokrati 14,43%</li> <li>4) Fleksibilitet 14,42%</li> <li>... 18) Rettssikkerhet 4,81%</li> </ol>	<b>ST. OLAV</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Selvutvikling 26,80%</li> <li>2) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 22,40%</li> <li>3) Fleksibilitet 18,07%</li> <li>4) Profesjonsverdier – faglige verdier 16,69%</li> <li>... 18) Habilitet 1,94%</li> </ol>
<b>ALDER – under 50 år vs over 50 år</b>	
<b>Under 50 år</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Selvutvikling 20,78%</li> <li>2) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 18,80%</li> <li>3) Innovasjon-fornyelse-kreativitet 11,89%</li> <li>4) Profesjonsverdier – faglige verdier 11,88%</li> <li>... 18) Habilitet 1,97%</li> </ol>	<b>Over 50 år</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Selvutvikling 25,94%</li> <li>2) Knytte kontakter-nettverk-samarbeid på tvers 20,39%</li> <li>3) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet (delt 2. plass) 20,38%</li> <li>4) Likebehandling 18,51%</li> <li>... 18) Rettsikkerhet 5,56%</li> </ol>
<b>POSISJON - Leder vs ikke-leder</b>	
<b>Leder</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 30,03%</li> <li>2) Selvutvikling 19,98%</li> <li>3) Profesjonelløse krav og standarder 15,02%</li> <li>4) Lojalitet overfor ledelsens beslutninger 15,00%</li> <li>... 18) Rettssikkerhet / Høy effektivitet og produktivitet / generelt ansvar overfor samfunnet 0%</li> </ol>	<b>Ikke leder</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Selvutvikling 22,94%</li> <li>2) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 15,27%</li> <li>3) Knytte kontakter-nettverk-samarbeid på tvers 14,06%</li> <li>4) Fleksibilitet 13,35%</li> <li>... 18) Habilitet 2,95%</li> </ol>

Tabell 6.1. G Verdier som har fått mindre plass i avdelingen

## KVANTITATIV UNDERSØKELSE – DEL 2

### RESULTAT TOTALT

#### Spørsmål 15: Kjenner du din organisasjons verdier?

Ja – 72,3%

Nei – 27,7%

#### Spørsmål 16: Synes du verdiene er dekkende for organisasjonen?

(kun besvart av de som kjenner verdiene)

Ja – 85,6%

Nei – 14,4%

Vet ikke - 0

#### Spørsmål 17: Etter din mening, er det andre verdier som er styrende for organisasjonen enn de som finnes i verdigrunnlaget?

(kun besvart av de som kjenner verdiene)

Ja – 21,1%

Nei – 15,1%

Vet ikke – 63,8%

### ORGANISASJON - NTNU vs. St. Olav

#### NTNU

##### Kjenner du din organisasjons verdier?

Ja – 65,4%

Nei – 34,6%

##### Synes du verdiene er dekkende for organisasjonen?

Ja – 85,1%

Nei – 14,9%

Vet ikke - 0

##### Etter din mening, er det andre verdier som er styrende for organisasjonen enn de som finnes i verdigrunnlaget?

Ja – 21,8%

Nei – 12,9%

Vet ikke – 65,3%

#### ST. OLAV

##### Kjenner du din organisasjons verdier?

Ja – 86,3%

Nei – 13,7%

##### Synes du verdiene er dekkende for organisasjonen?

Ja – 86,4

Nei – 13,6%

Vet ikke - 0

##### Etter din mening, er det andre verdier som er styrende for organisasjonen enn de som finnes i verdigrunnlaget?

Ja – 19,6%

Nei – 19,6%

Vet ikke – 62,2%

<b>ALDER – under 50 år vs over 50 år</b>	
<b>Under 50 år</b>  <b>Kjenner du din organisasjons verdier?</b> Ja – 70,3% Nei – 29,7%  <b>Synes du verdiene er dekkende for organisasjonen?</b> Ja – 90% Nei – 10% Vet ikke - 0  <b>Etter din mening, er det andre verdier som er styrende for organisasjonen enn de som finnes i verdigrunnlaget?</b> Ja – 21,4% Nei – 16,3% Vet ikke – 62,2%	<b>Over 50 år</b>  <b>Kjenner du din organisasjons verdier?</b> Ja – 75,9% Nei – 24,1%  <b>Synes du verdiene er dekkende for organisasjonen?</b> Ja – 78% Nei – 22% Vet ikke - 0  <b>Etter din mening, er det andre verdier som er styrende for organisasjonen enn de som finnes i verdigrunnlaget?</b> Ja – 20,4% Nei – 13% Vet ikke – 66,7%
<b>POSISJON - Leder vs ikke-leder</b>	
<b>Leder</b>  <b>Kjenner du din organisasjons verdier?</b> Ja – 95% Nei – 5%  <b>Synes du verdiene er dekkende for organisasjonen?</b> Ja – 94,7% Nei – 5,3% Vet ikke - 0  <b>Etter din mening, er det andre verdier som er styrende for organisasjonen enn de som finnes i verdigrunnlaget?</b> Ja – 25% Nei – 35% Vet ikke – 40%	<b>Ikke leder</b>  <b>Kjenner du din organisasjons verdier?</b> Ja – 68,9% Nei – 31,1%  <b>Synes du verdiene er dekkende for organisasjonen?</b> Ja – 83,7% Nei – 16,3% Vet ikke - 0  <b>Etter din mening, er det andre verdier som er styrende for organisasjonen enn de som finnes i verdigrunnlaget?</b> Ja – 20,5% Nei – 12,1% Vet ikke – 67,4%

Tabell 6.1. H Organisasjonsverdier

## 6.2 Resultater fra den kvalitative undersøkelsen

Totalt deltok 20 respondenter på intervjuene

- **Organisasjon:** NTNU: 10 / St. Olav: 10
- **Alder:** Alder over 50 år: 12 / Alder under 50 år: 8
- **Posisjon:** Leder: 6 / Ikke-leder: 14

### ETIKK OG ETISKE RETNINGSLINJER

**Spørsmål 5) I hvor stor grad blir følgende etiske retningslinjer/handlemåter etterlevd i din avdeling?**

Verdier som er kryssset av som «stemmer ganske godt» eller «stemmer helt»
<b>I min avdeling...</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Opptrer vi med redelighet og ærlighet: 100 %</li><li>2. Behandler vi kolleger og «brukere» med respekt / Opptrer vi med høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger): 95%</li><li>3. Har vi høy habilitet: 90%</li><li>4. Opptrer vi med romslighet og åpenhet: 85%</li><li>5. Ivaretar vi brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet): 70%</li><li>6. Har vi god forvaltning av statlige midler: 60%</li></ol>

Tabell 6.2. A Etikk i avdelingen

God score på alle etiske retningslinjer. Vi har ikke presentert filtrert resultat mht organisasjon, alder eller posisjon på dette spørsmålet - siden det var lite avvik på filtrene, og siden det generelt var lite å «gripe fatt i» på svarene.

**Spørsmål 7) Hvilke etiske retningslinjer/handlemåter synes du bør prioriteres høyest i årene framover? (velg inntil 3)**

<b>TOTALT</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Redelighet og ærlighet: 70%</li><li>2. Behandle kolleger og «brukere» med respekt: 70%</li><li>3. Ivareta brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet): 50%</li><li>4. Romslighet og åpenhet: 40%</li><li>5. Høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger): 25%</li><li>6. God forvaltning av statlige midler / Ivareta høy habilitet: 15%</li></ol>

<b>Organisasjon – NTNU vs ST.OLAV</b>	
<b>NTNU</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redelighet og ærlighet: 60 %</li> <li>2. Romslighet og åpenhet 50%</li> <li>3. Behandle kolleger og «brukere» med respekt / Ivareta brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet) / Høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger): 40%</li> <li>4. God forvaltning av statlige midler: 30%</li> <li>5. Ivareta høy habilitet: 20%</li> </ol>	<b>ST. OLAV</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redelighet og ærlighet / Behandle kolleger og «brukere» med respekt: 80 %</li> <li>2. Ivareta brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet): 60%</li> <li>3. Romslighet og åpenhet: 30%</li> <li>4. Høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger) / Ivareta høy habilitet: 10%</li> <li>5. God forvaltn. av statlige midler: 0%</li> </ol>
<b>ALDER – under 50 år vs over 50 år</b>	
<b>Under 50 år</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redelighet og ærlighet / Behandle kolleger og «brukere» med respekt: 75 %</li> <li>2. Ivareta brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet): 50%</li> <li>3. Romslighet og åpenhet: 37,5%</li> <li>4. Høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger) / God forvaltning av statlige midler / Ivareta høy habilitet 10%</li> </ol>	<b>Over 50 år</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redelighet og ærlighet / Behandle kolleger og «brukere» med respekt: 66,6 %</li> <li>2. Ivareta brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet): 50%</li> <li>3. Romslighet og åpenhet: 41,6%</li> <li>4. Høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger): 30%</li> <li>5. God forvaltning av statlige midler / Ivareta høy habilitet: 16,6%</li> </ol>

<b>POSISJON - Leder vs ikke-leder</b>	
<b>Leder</b>	<b>Ikke leder</b>
1. Redelighet og ærlighet / Behandle kolleger og «brukere» med respekt: 83,3 % 2. Ivareta brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet):50% 3. Romslighet og åpenhet 33,3% 4. Høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger) / God forvaltning av statlige midler/ Ivareta høy habilitet: 16,6%	1. Redelighet og ærlighet / Behandle kolleger og «brukere» med respekt: 75 % 2. Ivareta brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet): 50% 3. Romslighet og åpenhet: 42,8% 4. Høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger): 28,6% 5. God forvaltning av statlige midler / Ivareta høy habilitet: 14,2%

Tabell 6.2. B Etikk prioritering

## VERDIGRUNNLAG

**Spørsmål 9) Hvor viktig er følgende verdier for den daglige arbeidsutførelsen i din avdeling/ditt institutt?**

(svaralternativ fra uten betydning til meget viktig)

**Resultater verdier som er krysset av som ganske viktig eller meget viktig.**

<b>TOTALT</b>
1) Fleksibilitet; 100% 2) Kvalitet, profesjonsverdier, respekt: 95% 3) Likebehandling, profesjonelle krav og standarder; 90 %

Tabell 6.2. C Verdier i avdelingen

## PRIORITERING AV VERDIER

**Spørsmål 11: Hvilke verdier er viktigst for deg og ditt daglige arbeid?**

<b>TOTALT</b>	
1) Respekt: 55% 2) Profesjonsverdier: 50% 3) Kvalitet: 35% 4) Nettverk: 30%	
<b>ORGANISASJON - NTNU vs. St. Olav</b>	
<b>NTNU</b>	<b>ST. OLAV</b>
1) Profesjonsverdier / Nettverk / Generelt ansvar overfor samfunnet / Kvalitet: 40%	1) Respekt: 90% 2) Profesjonsverdier: 60% 3) Individuelle brukerrettigheter / kvalitet: 30%
<b>ALDER – under 50 år vs over 50 år</b>	
<b>Under 50</b>	<b>Over 50</b>
1) Respekt: 75% 2) Profesjonsverdier: 63% 3) Nettverk / Generelt ansvar overfor samfunnet: 30%	1) Profesjonsverdier / Respekt: 42% 2) Nettverk / Kvalitet: 33%
<b>POSISJON – leder vs. Ikke-leder</b>	
<b>Leder</b>	<b>Ikke-leder</b>
1) Kvalitet: 50% 3) Fleksibilitet 33%	1) Respekt: 7% 2) Profesjonsverdier: 6% 3) Nettverk: 36%

Tabell 6.2. D Egne verdier



## TILFREDSSTILLELSE AV VERDIER / VERDIUTVIKLING

Spørsmål 13A) Har noen av følgende verdier blitt vanskeligere å leve opp til?

<b>TOTALT</b>	
1) Høy effektivitet og produktivitet / Kontinuitet: 30 % 2) Profesjonsverdier / Profesjonelle krav og standarder / Lojalitet overfor ledelsens beslutninger: 25%	
<b>ORGANISASJON - NTNU vs. St. Olav</b>	
<b>NTNU</b>	<b>ST. OLAV</b>
1) Lojalitet overfor ledelsens beslutninger: 40% 2) Kontinuitet: 30%	1) Høy effektivitet og produktivitet: 50% 2) Profesjonelle krav og standarder: 40%
<b>ALDER – under 50 år vs over 50 år</b>	
<b>Under 50</b>	<b>Over 50</b>
1) Kvalitet / Profesjonelle krav og standarder: 50% 2) Kontinuitet / Høy effektivitet og produktivitet: 38%	1. Kontinuitet, lojalitet overfor ledelsen/ Profesjonsverdier/ Selvutvikling / Høy effektivitet og produktivitet: 25%
<b>POSISJON – leder vs. Ikke-leder</b>	
<b>Leder</b>	<b>Ikke-leder</b>
1) Høy effektivitet og produktivitet: 50% 3) Lojalitet overfor politiske beslutninger 33%	1) Kontinuitet: 36% 2) Profesjonelle krav og standarder / Profesjonsverdier / Lojalitet overfor politiske beslutninger: 29%

Tabell 6.2 E Verdier det er vanskelig å leve opp til

**Spørsmål 13B) Har noen av følgende verdier fått mer plass i din avdeling/institutt?**

<b>TOTALT</b>	
1) Nettverk, høy effektivitet og produktivitet: 40% 2) Profesjonelle krav og standarder: 25% 3) Fleksibilitet, innovasjon og fornyelse: 20%	
<b>ORGANISASJON - NTNU vs. St. Olav</b>	
<b>NTNU</b>	<b>ST. OLAV</b>
1) Nettverk 2) Profesjonelle krav og standarder / Innovasjon og fornyelse: 30%	1) Høy effektivitet og produktivitet: 50% 2) Fleksibilitet: 40% 3) Nettverk: 30%
<b>ALDER – under 50 år vs over 50 år</b>	
<b>Under 50</b>	<b>Over 50</b>
1) Høy effektivitet og produktivitet: 63% 2) Profesjonelle krav og standarder: 38% 3) Rettsikkerhet / Fleksibilitet / Nettverk: 25%	1) Nettverk: 50% 2) Innovasjon og fornyelse: 33% 3) Høy effektivitet og produktivitet/ Lojalitet overfor ledelsen: 25%
<b>POSISJON – leder vs. Ikke-leder</b>	
<b>Leder</b>	<b>Ikke-leder</b>
1) Nettverk: 50% 2) Høy effektivitet og produktivitet / Individuelle brukerrettigheter: 33%	1) Høy effektivitet og produktivitet: 43% 2) Nettverk / Profesjonelle krav og standarder: 36% 3) Fleksibilitet / Innov. og fornyelse: 21%

Tabell 6.2. F Verdier som har fått mer plass i avdelingen

**Spørsmål 13C) Har noen av følgende verdier fått mindre plass i din avdeling/institutt?**

<b>TOTALT</b>	
1) Kontinuitet: 45% 2) Profesjonsverdier: 35%	
<b>ORGANISASJON - NTNU vs. St. Olav</b>	
<b>NTNU</b>	<b>ST. OLAV</b>
1) Lojalitet overfor ledelsens beslutninger: 40% 2) Profesjonsverdier: 30%	1) Kontinuitet: 70% 2) Kvalitet: 40%
<b>ALDER – under 50 år vs over 50 år</b>	
<b>Under 50</b>	<b>Over 50</b>
1) Kontinuitet / Kvalitet: 63% 2) Profesjonelle krav og standarder / Profesjonsverdier: 50%	1) Kontinuitet: 42% 2) Profesjonsverdier / Individuelle brukerrettigheter / Lojalitet overfor ledelsen: 25%
<b>POSISJON – leder vs. Ikke-leder</b>	
<b>Leder</b>	<b>Ikke-leder</b>
1. Kontinuitet /Lojalitet overfor ledelsens og politiske beslutninger/ Selvutvikling: 33%	1) Kontinuitet: 43% 2) Profesjonsverdier: 36% 3) Profesjonelle krav og standarder: 29%

Tabell 6.2. G Verdier som har fått mindre plass i avdelingen

### 6.3 Oppsummerende resultater, totalt

- Fellesverdier/demokratisverdier
- NPM-verdier/økonomiske verdier
- Faglige/andre verdier

Viktigste verdier for det daglige arbeidet i avdelingen	
Intervjuer	Spørreundersøkelse
1. <b>Fleksibilitet</b> 2. Profesjonsverdier/Kvalitet/Respekt 3. <b>Likebehandling/ Profesjonelle krav og standarder</b>	1. Respekt 2. Kvalitet 3. <b>Profesjonelle krav og standarder</b> 4. Profesjonsverdier 5. <b>Likebehandling</b> 6. <b>Fleksibilitet</b>
Viktigste verdier for seg selv / eget arbeid	
1. Respekt / Profesjonsverdier 2. Kvalitet / <b>Nettverk</b> 3. <b>Generelt ansvar overfor samfunnet</b>	1. Kvalitet 2. Respekt 3. Profesjonsverdier 4. <b>Høy effektivitet og produktivitet</b> 5. Selvutvikling
Minst viktige verdier for det daglige arbeidet i avdelingen	
1. <b>Lojalitet overfor politiske beslutninger</b> 2. Innovasjon, fornyelse, kreativitet 3. <b>Åpenhet/offentlig innsyn/ Selvutvikling</b> 4. <b>Nettverk</b> 5. <b>Individuelle brukerrettigheter</b> 6. <b>Kontinuitet</b>	1. <b>Lojalitet overfor politiske beslutninger</b> 2. <b>Individuelle brukerrettigheter</b> 3. <b>Åpenhet/offentlig innsyn</b> 4. <b>Lojalitet overfor ledelsens beslutninger</b> 5. Innovasjon, fornyelse, kreativitet

Minst viktige verdier for seg selv	
1. Lojalitet overfor politiske beslutninger 2. Lojalitet overfor ledelsens beslutninger/ Høy effektivitet og produktivitet / Rettsikkerhet	1. Lojalitet overfor politiske beslutninger 2. Rettsikkerhet 3. Lojalitet overfor ledelsens beslutninger 4. Individuelle brukerrettigheter 5. Kontinuitet
Verdier det er vanskeligere å leve opp til	
1. Høy effektivitet og produktivitet / Kontinuitet 2. Lojalitet overfor ledelsens beslutninger / Profesjonelle krav og standarder/ Profesjonsverdier	1. Kontinuitet 2. Selvtutvikling 3. Høy effektivitet og produktivitet 4. Lojalitet overfor politiske beslutninger
Verdier som har fått mindre plass	
1. Kontinuitet 2. Profesjonsverdier 3. Kvalitet/ Profesjonelle krav og standarder/ Lojalitet overfor ledelsens beslutninger/ Individuelle brukerrettigheter	1. Selvtutvikling 2. Kontinuitet 3. Profesjonsverdier 4. Nettverk
Verdier som har fått mer plass	
1. Høy effektivitet og produktivitet/ Nettverk 2. Kvalitet/ Profesjonelle krav og standarder/ Innovasjon/ Flexibilitet	1. Høy effektivitet og produktivitet 2. Nettverk 3. Åpenhet/offentlig innsyn/ Respekt

Tabell 6.3. Oppsummerte resultater

## 7 Drøfting/analyse av empiri

### 7.1 Analyse hypotese 1

*Det har vært en dreining i verdisyn i offentlige organisasjoner bort fra felleskapsverdier mot «NPM-verdier».*

Elementer fra de to søylene innenfor NPM har inkrementelt vokst seg inn i offentlige organisasjoner i Norge fra 1990-tallet og fram til i dag. I dag er store deler av offentlig sektor preget av logikken og filosofien bak NPM-reformen, som er tatt inn som tidsriktige organisasjonsoppskrifter. Man kan ikke se bort fra at enkelte av oppskriftene etter hvert begynner å bli institusjonalisert i offentlige organisasjoner og i samfunnet forøvrig. Vi ønsker med vår hypotese å undersøke nærmere om verdiene knyttet til NPM (ref. kap 2.2) fungerer i harmoni med felleskapsverdiene (ref. kap. 2.2), eller om de fortrenger eller erstatter verdier i det offentlige etos. Mange av enkeltverdiene innenfor de to kategoriene verdsett er motstridende, dermed kan de nye verdiene være i strid med institusjonaliserte verdier. Enkelte av verdiene kan fungere sammen uten at den ene verdien fortrenger den andre.

Offentlig sektor skiller seg vesentlig fra privat sektor med tanke på forvaltning av fellesskapets eiendeler. Dette faktum stiller spesielle krav til de som er satt til å forvalte disse midlene. Verdier som likebehandling, habilitet, åpenhet, samfunnsansvar og rettsikkerhet blir derfor avgjørende for å ivareta tillit, legitimitet og omdømme til den offentlige sektor. Disse verdiene har i stor grad vært institusjonalisert, både regulativt, normativt og kognitivt i offentlige institusjoner. Når verdier som i større grad er knyttet til marked og private bedrifter tas inn vil disse også etter hvert kunne bli institusjonalisert, og dermed danne grunnlag for et nytt offentlig etos. Dette forutsettes av at verdiene ikke er i konflikt med de tradisjonelle felleskapsverdiene. Man kan også se for seg at et eventuelt økende fokus på økonomiske/NPM-verdier fortrenger fokuset på fellesverdier, at de med andre ord «glemmes» som bærebjelken for legitimitet. Vi gjør undersøkelser i kunnskapsorganisasjoner med sterke fagprofesjoner, og de faglige verdiene vil sannsynligvis være sterkt vektlagt. Siste del i analysen omhandler derfor kategorien «andre verdier», som i tillegg inkluderer personlige verdier.

Vi har i undersøkelsene våre også inkludert kategorien «andre verdier/fagspesifikke verdier». Bakgrunnen for dette er at vi undersøker hovedsakelig blant ansatte, og vi ser for oss at også denne verdikategorien har betydning for dem.

For å finne svar på hypotesen spurte vi ansatte og mellomledere ved St. Olav og NTNU følgende spørsmål:

- Hvilke verdier er viktige for den daglige arbeidsutførelsen i din avdeling?
- Hvilke tre verdier anser du som viktigst for deg og ditt daglige arbeid?
- Har noen verdier blitt vanskeligere å leve opp til i løpet av de 10 siste år?
- Har noen verdier fått mer plass i din avdeling den tiden du har vært ansatt?
- Har noen verdier fått mindre plass i din avdeling den tiden du har vært ansatt?

I tillegg spurte vi hvordan ulike etiske handlemåter etterleves og hvilke som bør prioriteres.

Til sammen vil disse spørsmålene gi oss nødvendig informasjon om de verdiene ansatte mener er viktig i sin arbeidshverdag, og hvilket verdifokus som ligger til grunn for utføring av organisasjonenes kjerneoppgaver og samfunnsoppdrag. Samtidig vil de vise oss hvilke verdier som eventuelt har fått større plass, eventuelt om noen verdier har fortrenget andre verdier og om dette kan virke inn på organisasjonens evne til å nå sine mål. Ikke alle svarene vi har fått inn via spørreundersøkelsen er av en slik art at det enkelt kan konkluderes med det ene eller andre, men resultatene fra intervjuene vil i større grad hjelpe oss å tolke de dataene vi har samlet inn.

De demokratiske/offentlige verdiene kan være vanskelig å ha fokus på i en vanlig arbeidsdag som de fleste ansatte handler om å fullføre dagens gjøremål. Vi innser at i konkurranse med verdier som har direkte innvirkning på oppgaveutførelsen, er det lett at disse verdiene taper terreng i en slik spørreundersøkelse, uten at dette nødvendigvis betyr at de ikke er en del av de ansattes verdigrunnlag. I intervjuene valgte vi derfor å stille to spørsmål mer direkte rettet mot disse verdiene, for om mulig å finne ut hvor bevisst de ansatte er på sin rolle som offentlig tjenestuteøver:

- Etter din mening, er det noen forskjell på rollen som en offentlig ansatt og en privat ansatt når det gjelder verdier som ligger til grunn?
- Har det vært en endring i den offentlige rollen/ansvaret de siste år (evt. 10 år)?

I denne delen av oppgaven tar vi ikke hensyn til respondentenes alder eller posisjon da vi vil se nærmere på det i hypotese 1B og 1C. Der det fremkommer forskjeller mellom de to organisasjonene vil dette drøftes i denne delen av besvarelsen (hypotese 1).

Som nevnt, er antallet besvarelser på spørreundersøkelsen ujevnt fordelt mellom de to. Vi kan ikke utelukke at forskjellene mellom spørreundersøkelse og intervju kunne vært mindre dersom vi hadde likt antall svar fra de to organisasjonene i spørreundersøkelsen.

## **NPM-/økonomiske verdier**

### *Høy effektivitet og produktivitet:*

Denne verdien må kunne sies å være selve begrunnelsen for at NPM-idéene gjorde sin fremmarsj på 1980/90-tallet. Målet var å oppnå mer velferd for hver brukte krone, og bidra til å redusere kostnadene ved en offentlig sektor som var i ferd med å tape legitimitet på grunn av lite effektiv bruk av skatteinntektene. God forvaltning av offentlige eiendeler er en av statens etiske retningslinjer, og verdien er dermed velbegrunnet og legitim.

Med produktivitet mener vi resultatet av organisasjonens aktivitet, for eksempel antall pasienter, behandlingsresultater, antall konsultasjonstimer, antall uteksaminerte studenter, forskningspublikasjoner med mer. Effektivitet er produktiviteten sett i sammenheng med innsats og nytteverdi. Det er utfordrende å finne gode måle- og evalueringsindikatorer for en del offentlige tjenester (Opstad, 2006).

Mange ansatte opplever at dette er en verdi med negativ klang når den settes i sammenheng med de oppgavene våre organisasjoner skal løse på vegne av samfunnet. Begreper som tellekanter, liggedøgn, produksjon med og lignende oppfattes som fjerne fra kjerneoppgavene.

*«Hva er det å være produktiv? Siden NTNU ikke er en produksjonsbedrift føles det lite aktuelt å snakke om produktivitet» Leder, NTNU*

*«Administrasjon og budsjett teller mer enn studentene» Ansatt NTNU*

*«De ansatte har opplevd at studieprogram blir lagt ned på grunn av for få studenter» Ansatt NTNU*

*«De fleste, kanskje alle, også legene, mener det har blitt for mye fokus på effektivitet og produktivitet» Ansatt St. Olav*

*«Når det stadig rettes krav og fokus mot det å være fleksible og effektive, er det lett å miste fokus på de faglige verdiene og retningslinjene» Ansatt ved St. Olavs hospital*

*«Business høres ikke godt ut i ørene til oss som arbeider med syke mennesker.» Leder St. Olav*

Denne verdien scorer høyest både på spørreundersøkelsen og intervjuene når det gjelder verdier som har fått mer plass (sammen med nettverk). Videre kommer verdien på tredje plass når det gjelder verdier det er vanskelig å leve opp til på spørreundersøkelsen og på førsteplass blant de vi intervjuet. Ca. 80 % av alle vi har spurt mener at verdien er ganske eller meget viktig for det daglige arbeidet i avdelingen, mens kun 5 % av de vi intervjuet og 23 % av de spurte i spørreundersøkelsen mente dette var viktig for seg og sitt daglige arbeid. Vi ser at det er en stor forskjell på respondentene fra spørreundersøkelsen og de vi intervjuet når det gjelder verdier som er viktig for seg og sitt daglige arbeid. Spørreundersøkelsen kan få fram et



bredere bilde på grunn av antall svar, men det kan også ha sammenheng med avdeling/institutt-tilhørighet og hvem som har valgt å svare. Resultatet viser at 24 % av ansatte ved NTNU og 19, 6 % ved St. Olav mener verdien er viktig for seg og sitt daglige arbeid. Det er dermed ingen signifikante forskjeller ved organisasjonene som kan forklare forskjellen mellom intervjuene og spørreundersøkelsen. Funnene våre samsvarer delvis med funn i undersøkelsene som er gjort blant ledere i Trøndelagskommuner (kap. 2.4.6). Også forskningen fra Danmark konkluderte med et betydelig mer fokus på effektivitetsverdier (kap 2.4.5).

Tallene sier oss at verdien tar forholdsmessig stor plass i det daglige arbeidet sammenlignet med andre verdier som de ansatte betrakter som viktig for seg og det daglige arbeid. Under intervjuene fikk de ansatte anledning til å forklare dette. Vårt hovedinntrykk fra intervjuene er at fokuset på høy effektivitet og produktivitet står i veien for å utføre en kvalitetsmessig god jobb og i enkelte tilfeller i veien for god forvaltning av offentlige midler. Mange ansatte opplever arbeidshverdagen som travel, og at tid har blitt et knapphetsgode.

*«Hverdagen har blitt så hektisk at oftere blir brannslukking mer enn innovasjon/fornyelse og selvutvikling» Ansatt NTNU*

*«For å bli bedre faglig, så trenger vi faglig påfyll. Det er det ikke rom for nå, slik har det vært etter at vi flyttet» Ansatt St. Olav*

*«Jeg ønsker kvalitet på den pleie og behandling pasientene får, dette krever at vi må ha tilstrekkelig kompetanse. Det er ikke mye rom for å heve kompetansen, det er ikke lagt inn i budsjettet. Mange kan ikke gå på kurs engang fordi vi trenger personalet i avdelingen.» Leder St. Olav*

*«Det fantes nok potensiale for forbedring på sykehuset, men dette er ingen fabrikk med varer – det er dårlige, syke mennesker som er i sentrum.» Ansatt St. Olav*

*«Tiden er en knapp ressurs. På grunn av tidspress må man noen ganger fire på kravene om kvalitet for å få oppgavene gjort (...) Tidspresset har vært så sterkt at det periodevis har fristet å slutte.» Leder NTNU*

Østerud og Tranøy (2001, s. 25) påpeker også at NPM har ensidig fokus på kostnadseffektivitet og bryter dermed med idealet om balansering av ulike interesser. Våre funn viser at økonomifokuset medfører et press mot profesjonsverdiene. Allmennlege Anette Fosse tar også opp disse problemstillingene i en kronikk i Dagens medisin; *«Helsepersonells profesjonsetiske prioriteringer kolliderer med den økonomiske logikken, og skaper fremmedgjøring og avmakt.»* (Fosse, 2013). Når ansatte uttrykker bekymring for kvaliteten på de tjenestene som leveres fordi fokuset på effektivitet og produktivitet har blitt så sterkt, er det kanskje grunn til å stille spørsmål om verdien står i veien for måloppnåelsen. Lederne ved St. Olav og NTNU forsøker å nå de målene som kommer fra eksternt engasjement, mål som gjerne omhandler kvantifiserbar aktivitet. Disse målene kommer i konflikt med målene

organisasjonenes interne engasjement fronter, som i større grad har fokus på den enkelte bruker (Selznick, 1997). Flere av våre respondenter mener organisasjonsledelsen har større fokus på å nå eksternt initierte mål som omhandler effektivitet, dermed oppstår verdikonflikter og nye verdier fortrenger gamle verdier, slik Beck Jørgensen (2003, s. 253) beskriver det.

Noen av systemene som er ment å effektivisere NTNU og St. Olav, viser seg å være mangelfulle for denne type komplekse organisasjoner med uklare mål, og medfører derfor i enkelte tilfeller dysfunksjonell atferd, slik det er beskrevet i kapittel 2.4.3. Enkelte av våre respondenter uttrykte at sparing og effektivisering heller ikke nødvendigvis medførte en bedre forvaltning av offentlige eiendeler:

*«Det er en mis-match mellom det som skulle vært fellesverdier, men som ikke blir det fordi økonomien overstyrer» Ansatt NTNU*

*«Sparing er ikke alltid det samme som god forvaltning.(...) Sparing på sykehuset forskyver gjerne problemer når pasientene er overført til 1. linjetjenesten. Det mangler en helhetlig tanke her, vi driver butikken her og sparer det vi må, og skyver problemene videre i systemet» Ansatt St. Olav*

*«Det er aldri ro. Det jeg mener er at vi skriver ut pasienter på løpende bånd, og vi får dermed mange reinnleggelse –dermed blir det jo ikke så effektivt allikevel (...) vi tenker at de sender pasientene for tidlig ut når de kommer inn igjen» Ansatt St. Olav*

I en nyhetssak (NRK.no, mars 2013) bekrefter helsedirektør Bjørn Guldvåg og flere leger dette problemet, og uttrykker bekymring for utviklingen. Det utspiller seg konflikter mellom sigma-, theta- og lambda-verdier (Hood, 1991). Sigma verdienes logikk der produksjon og fokus på enkle, fastsatte mål med tanke på å begrense slakk og sløsing står i motsetning til lambdaverdienes fokus på input og prosess med komplekse og mangfoldige mål. Risikoen for slakk er stor innenfor denne logikken, men dette veies opp mot risikoen for å gjøre feil, og konsekvensen av dette. Det er imidlertid knyttet forventninger til NTNU og St. Olav utover å spare penger og å hjelpe den enkelte bruker. Disse forventningene er knyttet til samfunnsansvaret og theta-verdiene. Man kan etter hvert risikere legitimitetstap fordi organisasjonenes fokus på å etterleve effektivitets- og produktivitetskrav og konkurransekravene over tid vil kunne medføre økte kostnader og manglende måloppnåelse (formålseffektivitet) sett i et samfunnsmessig perspektiv. Både de regulative, normative og kognitive institusjonene knyttet til våre case er sterke, og det er klare oppfatninger om hvilke handlemåter som er legitime (Busch et al 2007). Lundquist bekrefter disse problemstillingene i sin bok «Demokratiens Våktare» der han hevder at demokrati-verdiene fortrenses til fordel for økonomiske verdier (1998).

På den annen side er det også for offentlig sektor nødvendig å ha et reflektert forhold til forvaltning av penger. Offentlig sektor var i ferd med å miste legitimitet fordi den økte i omfang og ble uforholdsmessig kostbar. Tanken bak å øke effektiviteten og produktiviteten bunner i at man skal få mer velferd for pengene, noe som vil komme samfunnet til gode.

*«Jeg tenker ikke på at vi skal ha så og så høye tall, men at vi skal få behandlet de pasientene som trenger det. Slik sett er vi avhengig av høy effektivitet og produktivitet, men begrepene klinger ikke bra i forhold til pasientene. Vi kan jo også tenke produktivitet i forhold til den enkelte pasient, vi skal jobbe for å få pasienten opp av senga igjen. Dette handler om sykepleien, å få pasienten frisk.» Leder St. Olav*

#### *Knytte kontakter, nettverk, samarbeide på tvers av enheter*

Dette er en verdi som representerer ulike samarbeidsformer mellom ulike profesjoner, fagfelt, enheter, organisasjoner og mellom ulike styringsnivå. For ansatte og mellomledere (som vi har intervjuet) handler verdien gjerne om samarbeid mellom profesjoner, fagfelt og enheter. For organisasjonsledelsen handler verdien helst om samstyring og samhandling mellom organisasjoner og ulike styrings- og forvaltningsnivå (ref. kap 2.3.2.).

Nettverk scorer høyt på verdier som har fått mer plass, i likhet med produktivitet og effektivitet. Verdien oppleves ikke som vanskelig å leve opp til. 10% av de som svarte på spørreundersøkelsen, betrakter dette som en verdi som er viktig for seg og sitt daglige arbeid, tilsvarende 30 % på intervjuene. Ca. 75 % av alle de vi har spurt mener at verdien er ganske eller meget viktig for det daglige arbeidet i avdelingen. På spørreundersøkelsen kom også nettverk opp som en verdi som har fått mindre plass. At verdien scorer både på mindre og mer plass kan ha sammenheng med at med at noen opplever at det er mindre tid til å pleie nettverk. Dette sier vi med bakgrunn i uttalelser fra intervjuene.

Samlet sier resultatene at verdien har fått økende betydning, og oppleves som positiv i form av at den ikke fortrenger andre verdier. Verdien er ikke vanskelig å forholde seg til i hverdagen. Ansatte mener at nettverk og samarbeid er viktig for det arbeidet de skal gjøre. For enkelte er det en verdi som betyr mye, for andre ser den ikke ut til å ha liten betydning. Dette kan ha sammenheng med hvilken rolle og arbeidsoppgaver du har i organisasjonen. Dette er tolkninger vi får bekreftet under intervjuene.

*«Nettverk er viktig for oss som bruker mange andre faggrupper på sykehuset. Det er viktig å ha et godt samarbeid» Leder St. Olav*

*«Det er nyttig å knytte kontakt med andre enheter som kan bistå brukerne» Ansatt St. Olav*

*«Samarbeid på tvers av faglig kompetanse, også tverrfaglig ned på individnivå – og det å skape noe nytt ved å bringe kompetanse sammen er viktig, siden dette er grunnleggende for NTNU.» Ansatt NTNU*

*«Har samarbeidet med andre fagfolk gjennom disse prosjektene, og ser at dette er viktig.»*  
Ansatt NTNU

*«Det å pleie nettverk blir det for lite tid til.»* Leder NTNU

*«Alle forskningsprosjektene mine avhenger av samarbeid med andre profesjoner. Dette har betydning for kvaliteten, og det er også bevissthetsutvidende for meg. Faget vårt avhenger av at vi befinner oss ute i verden.»* Ansatt NTNU

*«Velger å engasjere meg i eksterne prosjekt siden man får gjort mer via disse.»* Ansatt NTNU

Det som sannsynligvis har skjedd, er at verdien nettverk har lagt seg ved siden av gamle verdier i en funksjonell arbeidsdeling slik Beck Jørgensen beskriver det (2003). Verdiene er dermed ikke i konkurranse med hverandre. Å samarbeide med andre og utvikle nettverk blir sett på som kvalitetsforbedrende og selvutviklende.

#### *Individuelle brukerrettigheter/medbestemmelse/styrke brukerdemokratiet*

I kjølvannet av NPM og det generelle fokuset på individualitet i samfunnet, har borgerne fått langt flere lovfestede rettigheter som forbrukere av offentlige tjenester. De har med dette fått en endret rolle fra å være passive mottagere av offentlige tjenester, til å bli kunder med rettigheter, krav og valgmuligheter (ref. kap. 2.3.2).

Det overrasker oss at dette er en verdi som i liten grad nevnes blant våre respondenter, både fra intervjuene og spørreundersøkelsen, verken når det gjelder verdier som er viktig for arbeidet i avdelingen/instituttet, verdier det er vanskeligere å leve opp til eller verdier som har fått mer plass. På intervjuene kom det fram at det er en verdi som har fått mindre plass. Dette er stikk i strid med de funnene som ble gjort i undersøkelsene fra Trøndelag (kap. 2.5.5) der dette var en verdi som var viktig, vanskelig å leve opp til og hadde fått mer plass. Det kan kanskje forklares med at det er forskjeller på kommunale tjenester og de tjenester St. Olav og NTNU leverer. Denne typen forskjeller fant også Vrangbæk (2003) i sin undersøkelse.

I våre undersøkelser kalte vi verdien «individuelle brukerrettigheter /medbestemmelse/ styrke brukerdemokratiet», mens det i undersøkelsene fra Trøndelag (ref. kap 2.5.5) ble kalt «oppfyllelse av individuelle brukerbehov». Dette gir kan ha medført en utvidet tolkningsmulighet for respondentene, og dermed litt mer differensierte svar. Enkelte respondenter har her fokusert på sin egen medbestemmelsesrett, andre har fokusert på brukernes rettigheter, og noen har sett begge under ett. Tolkninger av tallene er dermed vanskelig.

Ser vi på hvilke etiske retningslinjer de ansatte mener bør prioriteres, kommer imidlertid et klarere bilde fram. På spørreundersøkelsen ser vi at særlig ansatte ved St. Olav mener at «å ivareta brukernes interesser» er en etisk retningslinje som bør prioriteres. Når det gjelder funn

på verdiene *likebehandling* så ser vi at dette er en verdi som er betydningsfull for det daglige arbeidet i begge organisasjonene. Videre ser vi at individuelle brukerrettigheter er noe mer viktig for den enkelte ansatte ved St. Olav sammenlignet med NTNU. Inntrykket vi fikk under intervjuene var at ansatte og lederne ved begge organisasjonene er genuint interessert i å ivareta sine brukere på best mulig måte.

*«Når det gjelder de enkelte ansatte vil alle det beste for brukerne.»* Ansatt St. Olav

*«Alle jobber vi ut ifra at vi vil pasientens beste, og man går gjerne utover det man er i stand til å make selv i mange situasjoner.»* Ansatt St. Olav

*«På et universitet identifiserer de fleste seg med faget, og er opptatt av å levere for studentene.»* Ansatt NTNU

Når vi ser disse funnene i sammenheng, mener vi å kunne konkludere med at de individuelle brukerrettighetene står høyt blant ansatte i våre organisasjoner. At dette er verdier som betyr mer på St. Olav, antar vi kan ha sammenheng med at pasienter er i en langt mer sårbar situasjon enn studenter, og det er en viktig funksjon som helsearbeider å ivareta pasienten i denne situasjonen. De nye sykehusbygningene til St. Olav ble bygd med tanke på å sette pasienten i sentrum og for å vareta verdighet, kontinuitet og helhet, en tidsriktig tanke i tråd med det økende fokus på enkeltindividene. De nye byggene har enerom og «tun» (avdelinger delt inn i mindre enheter), som skal ivareta verdighet og kontinuitet (ref. kap. 1.6.1). Dette ser ut til å ha kommet i konflikt med krav om effektivisering, personalets arbeidsvilkår og pasientenes rettsikkerhet. Tunene skal bidra til mindre enheter, og dermed større kontinuitet, men kommer i konflikt effektiviseringskravene, da løsningen er personellkrevende. Kunnskapsutveksling og samarbeid blir også vanskeligere med denne organiseringen. Mange uttrykker bekymring over å ikke kunne overholde taushetsplikten fordi de mangler kontorer eller lukkede arbeidsstasjoner. Enerommene ivaretar pasientens verdighet men medfører færre senger, noe som øker presset på pasientlogistikken og liggetidsreduksjon presser seg fram. Det vi ser her er et resultat av verdikonflikter og designkonflikter som skaper utfordringer i møte med krav om effektivitet, rettsikkerhet og brukerinteresser. Møterom eller kontorer for ansatte har vært mangelfull eller helt fraværende.

Vi har erfart at ansatte er opptatt av pasientenes brukerrettigheter, autonomi og medbestemmelsesrett, og lovverket er adoptert inn og institusjonalisert i organisasjonen og blant ansatte. Dokumentasjonsplikten er en del av dette lovverket, og den anses som viktig og riktig blant de som vi intervjuet. Imidlertid fører denne plikten til at helsepersonell må tilbringe mer tid bort fra pasienten, noe som oppleves som problematisk, og man kan se tendenser til frikobling (oppgaven bortprioriteres) slik Røvik (1998) beskriver det. I en pressemelding fra helseminister Jonas Gahr Støre (Ti nye grep for bedre sykehus 1/2013) bekreftes det at dette er problem ved sykehusene, som man nå ønsker å gjøre noe med.

*«Kravene til dokumentasjon krever mye av tiden vår. Det tar oss bort fra pasientsenga. Det er bra at vi øker pasientsikkerheten, men det er krevende i hverdagen, når pasientene også trenger hjelp.» Leder St. Olav*

*«Her sitter man i åpne tun og snakker i telefonen om taushetsbelagte saker.» Ansatt St. Olav*

*«De adskilte tunene har gjort at samarbeid oss i mellom er vanskelig.» Ansatt St. Olav*

*«Direktøren har åpnet for korridorpasienter, dette er vi sterkt uenige i, både med tanke på at det ikke er plass og med tanke på taushetsplikten.» Ansatt St. Olav*

*« Vi hadde ikke pauserom heller, det var det ikke tenkt på.» Ansatt St. Olav*

*«Jeg tror det kan være mer personalkrevende med disse tunene» Ansatt St. Olav*

*«Studentene er oversett, det er til dels vi også, men vi stiller allikevel sterkere i dette hierarkiske systemet.» Ansatt NTNU*

Vi ser av disse sitatene at verdier er i konflikt, eller står i veien for hverandre. Kravet om effektivitet kommer i konflikt med rettsikkerhet for den enkelte bruker med tanke på taushetsplikt, dokumentasjonsplikt og verdighet og beskyttelse i en sårbar situasjon. Og pasientenes brukerrettigheter gjør det vanskeligere å få til et godt arbeidsmiljø. Vrangbæk (2003) bekrefter at dette er kjente verdikonflikter. Økte rettigheter medfører også økte krav, noe enkelte ansatte ved St. Olav har nevnt som utfordrende i en ellers krevende arbeidshverdag.

*«Brukerne våre er bevisst på hva de har krav på, og de har store forventninger til oppholdet. (...) Vi ansatte ofrer mye for å tilfredsstille brukerne, dropper lunsj og går ikke på do.» Ansatt St. Olav*

*«Pasientene er mye mer klar over sine rettigheter enn for ca. 15 år siden, og krever mer. Pasientene får komme med innspill, og får være med på beslutninger» Leder St. Olav*

Økte rettigheter setter likebehandling på prøve, da ikke alle i like stor grad er i stand til å fremme krav.

*«Pasientene får lik behandling, men ikke alle er like ressurssterke, og det kan skje at de sterkeste lettere kan bruke sin medbestemmelsesrett» Leder St. Olav*

Det er en risiko for at fokuset på enkeltindividet kommer i konflikt med den offentlige verdien likebehandling. Når enkelte i større grad enn andre krever sin rett vil dette i neste omgang medføre mindre tid eller ressurser fra de som krever mindre. I januar/februar 2013 satt Adresseavisen (papirutgaven) fokus på St. Olavs tilbud til psykiatriske pasienter. De avdekket svært kritikkverdige forhold. Tilbudet står i sterk kontrast til de nye sykehusbygningene til somatiske pasienter. Man kan tolke det slik at offentlige prioriteringer er rettet mot å tilfredsstille brukere som best er i stand til å fremme krav, enten personlig eller via

sterke interesseorganisasjoner. Dette bekrefter lege og universitetslektor Kari Mogstad i en kronikk i Adresseavisen (jan. 2013). En slik utvikling kan svekke offentlig sektors legitimitet.

Som nevnt tidligere, hadde vi medbestemmelse som et tilleggspunkt under individuelle brukerrettigheter. Medbestemmelse er en rettighet både brukere og ansatte har, og det er særlig de ansattes medbestemmelsesrett de vi intervjuet snakket om.

Statsansatte har i følge «Ethiske retningslinjer for statstjenesten» en lojalitetsplikt overfor ledelsens beslutninger. Det inkluderes i denne plikten at man også skal reise de nødvendige motforestillinger før beslutninger fattes, slik at alle hensyn og verdier som har betydning blir tatt med i betraktningen. (Moderniseringsdepartementet, 2005). Flere ansatte vi intervjuet opplever at prosessene i forkant av at viktige beslutningene fattes ikke er gode eller at deres argumenter ikke tas hensyn til. Vi ser her et resultat av det Argýris og Schön (1974) beskriver som misforhold mellom verdier i bruk og uttrykte verdier. Kluckhohn (1962) sier også at det ikke er tilstrekkelig å snakke om verdier, de må uttrykkes i handling også. Når prosessene oppfattes som mangelfulle, vil ledelsen og deres beslutninger kunne tape legitimitet. (se kap. 2.1.)

*«Ledelsen har kjørt noe som ligner på «skinn-prosesser». Alle skulle få uttale seg, og de ble bedt om gi alternative løsningsforslag, men opplevelsen var at beslutningen allerede var tatt.»*  
Ansatt NTNU

*«Det var mange innvendinger mot beslutningene, og selve prosessen rundt endringene, men det har ikke vært mulig å få gjennomslag oppover med argumentasjon.»* Ansatt NTNU

*«Medbestemmelse for oss er det lite av, beslutninger blir tatt over hodet på oss. Føler ikke at lederne snakker vår sak alltid, de sitter jo mellom barken og veden.»* Ansatt St. Olav

#### *Profesjonelle krav og standarder:*

Standardiserte systemer og krav er knyttet til administrative og organisatoriske forhold samt nedfelte prosedyrer for handlemåter og teknikker som skal sikre akseptabel kvalitet på tjenestene som ytes. En del av kravene og standardene bestemmes på myndighetsnivå, andre bestemmes på fag- eller organisasjonsnivå.

I offentlige organisasjoner som St. Olav og NTNU, er det gjerne utfordrende å måle kvalitet, produksjon og effektivitet. Tjenesteutøvelsen er basert på selvstendige profesjonsutøvere med eget faglig skjønn. Derfor har fokus på verdier i offentlige organisasjoner vært av betydning for å sikre kvaliteten på de tjenestene som leveres. Med NPM ser man en økende grad av kontroll og styring ut over det normene og verdiene representerer. Man kan se konturene av en devaluering av verdier og normer som institusjonelle kontrollmekanismer for regulering av atferd.

Av våre respondenter mener 90 % at profesjonelle krav og standarder er ganske eller meget viktig for det daglige arbeidet i avdelingen/instituttet. 15 % av de som svarte på spørreundersøkelsen og 10 % av de som vi intervjuet, mente denne verdien var viktige for seg og sitt daglige arbeid. Henholdsvis 33 % og 25 % mener det er en verdi som har fått større plass. Respondentene fra intervjuene synes dette er en verdi det er vanskelig å leve opp til. De var delt i synet på om dette var en verdi som har fått mer eller mindre plass. Under intervjuene kom det fram at verdien ofte står i veien for kvalitet, siden registrering i ulike system er tidkrevende arbeid, og dermed er vanskelig å leve opp til. De mener derfor at verdien har fått for stor plass.

*«Mener det er for stor tro på kvalitetssystemer» Leder NTNU*

*«Vi nærmer oss en grense for hvor mye kontroll og rapportering som skal til – og hvor mye tid man kan bruke på dette før det bikker over. (...) Alt kan gjøres etter boka, men har det ingen mening eller gjenklang, så er det ikke viktig.» Ansatt NTNU*

*«Legger man ressurser i et verktøy, forventer man at verktøyet skal brukes til noe som gir gevinst.» Ansatt NTNU*

Det bekreftes av Vanebo (2012) at dette er en kjent problemstilling knyttet de mange kontroll- og registreringssystemene som er innført.

I andre sammenhenger oppleves verdien som viktig for kvaliteten på tjenesten. I slike tilfelle opplever man gjerne at verdien har fått mindre plass, til fordel for kravene om høy effektivitet og produktivitet. Verdien blir av den grunn vanskelig å leve opp til

*«Profesjonelle krav og standarder samt kvalitet kan også bli skadelidende når det er færre hender grunnet reduserte midler og økt effektivisering.» Leder St. Olav*

*«Profesjonelle krav og standarder henger nøye sammen med profesjonsverdier for meg. Vi snakker mye om dette, det er veldig viktig.» Ansatt NTNU*

*«Vi rekker ikke alltid å gjøre ting etter boka.» Ansatt St. Olav*

*«Det finnes et system for å melde avvik, men siden avvikene ikke følges opp virker det lite hensiktsmessig å bruke tid på å melde inn når tiden er knapp.» Ansatt St. Olav*

*«Det har blitt litt mer ordnede former på en del ting, dette er positive og bra endringer.» Leder St. Olav*

*«For meg er det viktig at vi har gode sikkerhetsnett i prosedyrer, og at vi har en trygg arbeidsplass.» Ansatt St. Olav*

Som disse sitatene viser, er det sprik i hvordan ansatte ved St. Olav og NTNU oppfatter profesjonelle krav og standarder. Dette henger sammen med at profesjonelle krav og standarder omfatter så mange ulike elementer, noen er ment som faglig støtte, andre er ment



som kontroll. Der profesjonelle krav og standarder oppfattes som faglig støtte, blir de sett på som kvalitetsforbedrende, og adopteres uten å komme i konflikt med eksisterende verdier. Problemet oppstår som følge av manglende tid til å gjennomføre arbeidsoppgavene slik standardene sier. Der de profesjonelle krav og standarder er, eller oppfattes som, kontroll sier respondentene at administrative oppgaver, regler, krav og rutiner tar tid bort fra kjerneoppgaver. Kravene og kontrollen kan da oppleves som et uttrykk for mistillit. Nytteverdien oppleves som liten i forhold til kostnadssiden slik vi skrev om i kapitel 2.3.2. Respondentene ser på nytteverdien ulikt, og svarer dermed ulikt. Uten intervjuer ville det vært vanskelig å trekke konklusjoner ut fra disse resultatene.

#### *Lojalitet overfor ledelsens beslutninger:*

Dette er en verdi som ikke ble brukt i undersøkelsene fra Trøndelag. Årsaken til at vi valgte å ta med verdien, er at vi spurte fortrinnsvis ansatte, og hadde en formening om at lojalitet overfor politiske beslutninger kan oppfattes som noe fjernt for ansatte i deres daglige virke. Under intervjuene fikk vi dette delvis bekreftet.

De nye styringsstrukturene ved NTNU og St. Olav kan endre synet på lederne og deres funksjon. Ved NTNU har man hatt valgte ledere, noe som er i tråd med universiteters gamle tradisjoner, som skal sikre autonomi og integritet i alle ledd. Man er nå i ferd med å endre denne strukturen til at ledere ansettes. Styringsstrukturen blir dermed strammere. Ved St. Olav ble strukturen endret da man gikk over til statlig eierskap og helseforetak, der de enkelte foretakene er underlagt regionale helseforetak med tilhørende styre. Styringsformene minner i stor grad om strukturen i private bedrifter.

Med lojalitet overfor ledelsens beslutninger forstår vi at ansatte handler i tråd med ledelsens prioriteringer og bestemmelser og i samsvar med virksomhetens interesser. I Etiske retningslinjer for statstjenesten (Moderniseringsdepartementet, 2005) fremgår det at lojalitet omfatter lydighetsplikt, rapporteringsplikt og effektivitetsplikt. Den delen av lydighetsplikten og rapporteringsplikten som omfatter medbestemmelse, er omtalt under verdien individuelle brukerrettigheter, medbestemmelse og styrke brukerdemokratiet.

Våre undersøkelser viser at ansatte ved NTNU opplever at lojalitet overfor ledelsens beslutninger er mindre viktig sammenlignet med ansatte ved St. Olav. NTNU-ansatte mener også at det er en verdi som har fått mindre plass. Ansatte ved St. Olav rangerer den til å være en ganske viktig verdi ved avdelingene. Respondenter fra begge organisasjonene mener det er en verdi det kan være vanskelig å leve opp til.

NTNU er en kunnskapsorganisasjon med høy grad av autonomi i arbeidsutførelsen. Ansatte i denne type organisasjoner er opplært til å være kritiske, da dette er en forutsetning for fagets

utvikling – å være kritisk til «sannheter» og forskning. «Kritisk» er også en organisasjonsverdi ved NTNU (ref. kap 1.6.2). Når beslutninger oppfattes å være i strid med faglige verdier, og true kvaliteten, vil både evnen til kritisk tenking sammen med den høye graden av autonomi bidra til at beslutningene lettere frastøtes lengre ned i organisasjonen, sammenlignet med hva tilfellet er for St. Olav. Der er autonomi i arbeidsutførelsen mindre fremtredende. Busch (2010) bekrefter at ansatte med denne type autonomi i større grad krever selvledelse, og at alle ansatte i mer eller mindre grad, uavhengig av plassering i organisasjonen, kan delta i ledelsesprosessene. Den økte graden av kontroll og styring som NPM bringer med seg, kan ha medført at ansatte opplever tap av autonomi, mangel på tillit og mindre grad av medbestemmelse, noe som igjen kan ha ført til at lojalitet overfor ledelsens beslutninger er vanskeligere å leve opp til, og dermed også fått mindre plass fordi man kanskje velger å opptre illojalt overfor det man oppfatter å ikke gagne faget og kjerneoppgavene. Intervjuene bekrefter våre antagelser her:

*«Lojalitet overfor ledelsens beslutninger er ikke så høy. Det bør den heller ikke være. Man skal ikke være illojal, men ha en kritisk holdning til beslutninger – i balansegang mellom å få ting gjort.» Leder NTNU*

*«Ledelsen tar både gode og dårlige beslutninger, og i noen saker vil da lojaliteten overfor beslutninger være lavere enn i andre.» Leder NTNU*

*«Viktig for arbeidsmiljøet at man er lojal overfor de beslutninger som er fattet. Hvis man ikke opptrer lojalt skaper det problemer.» Leder St. Olav.*

I en kronikk i Adresseavisen (febr. 2013) påpeker professor ved NTNU, Morten Levin at valgte ledere ved NTNU skaper tillit, fordi de anses for å være faglig, høyt respekterte kollegaer, samtidig som man inngår i ledelsen. Dette er egnet til å ivareta faglig integritet og autonomi nedover og oppover i organisasjonen. Når man de senere år gradvis har gått over til ansatte ledere endres dette forholdet. Det er grunn til å tro at ansatte ledere er mer lojale overfor ledelsens beslutninger enn valgte ledere, som er mer lojal overfor faget og forskningen.. Også en av lederne vi intervjuet var oppmerksom på dette.

*«Som valgt leder har man aldr søkt en stilling under en ledelse. Som valgt føles ikke lojaliteten oppover like forpliktende.» Leder NTNU*

Lojalitet overfor ledelsens beslutninger er med andre ord ikke institusjonalisert normativt og kognitivt ved NTNU, det kan snarere synes motsatt, at lojaliteten er sterkere knyttet til faglig integritet og autonomi, institusjonalisert fra Humboldts tid (ref. kap. 2.5.3). Ikke alle opplever dette likt. Enkelte av våre respondenter etterlyser mer styring og kontroll, og mener at en mer tydelig ledelse og evne til beslutning er nødvendig.

*«Noen har vansker med å ta rollen som leder, ta beslutninger som ikke nødvendigvis er populære og drive igjennom saker. De bør være tydelig.» Ansatt NTNU*

### *Fleksibilitet:*

Verdien fleksibilitet kan gi mange ulike tolkninger. Det kan dreie seg om evne til forandring, og muligheter for mangfold. I NOU 1999:34 nevnes fire former for fleksibilitet. Numerisk fleksibilitet dreier seg om fleksibel arbeidstid og ansettelsesforhold. Funksjonell fleksibilitet handler om arbeidstagernes muligheter og vilje til å variere i sine arbeidsoppgaver, som har betydning for effektiv kostnadsutnyttelse av arbeidstagernes samlede kompetanse.

Organisatorisk fleksibilitet dreier seg om virksomhetens muligheter til å møte skiftende markeds- og konkurranseforhold.

De mange endringene, som blant annet NPM, individualisme, globalisering, demografi og den teknologisk utviklingen medfører at organisasjonene i større grad enn før utsettes for endringer. Dette kan være utfordrende siden NTNU og St. Olav er organisasjoner som tradisjonelt har utviklet seg i stabile omgivelser, og relativt sett har vært lite endringsdyktige, slik vi beskriver i kap. 2.5.3. om institusjoner i endring. De store endringene organisasjonene har vært utsatt for de siste 20 årene har sannsynligvis bidratt til at de over tid har blitt mer endringsdyktige og fleksible.

Av respondentene på spørreundersøkelsen og de vi intervjuet mener 86 % at fleksibilitet er en verdi som er ganske eller meget viktig for den daglige arbeidsutførelsen i avdelingen. Henholdsvis 17 % og 15 % mener det er en verdi som er viktig for seg og sitt arbeid. Verdien kommer høyere opp på lista over verdier som er vanskeligere å leve opp til og har fått mer plass ved St. Olav sammenlignet med NTNU.

Gjennom intervjuene avdekket vi at ansatte ved St. Olav opplever fleksibilitet som et krav og en nødvendighet, der det kan virke som St. Olav ønsker en økt funksjonell fleksibilitet for å benytte seg av den arbeidskraftreserven de har. De ansatte forsøker, slik vi har referert Selznick (1997) i kap 2.5.1, å forhindre at de blir redskaper for å nå organisasjonens mål, og bli lett utskiftbare. De ansatte mener at deres rolle som spesialister er viktig for kvaliteten på tjenesten, mens organisasjonen på den andre siden ser behovet for generalister som kan brukes fleksibelt.

*«Fakultetet ser ikke det faglige og det som oppfattes som viktig på instituttnivå. Fakultetet styrer etter fellesverdier, men som ikke blir det fordi økonomien overstyrer. (...) Opplevelsen er at faget blir borte» Ansatt NTNU*

*«Enheter og personal blir slått sammen. Vikarpoolen er opprettet, og har fått stor plass. Ordningen betraktes som et sparetiltak. I dette forringes det faglige og kontinuiteten blir lav. (...) skiftende avdelinger skaper utfordringer, faglig utrygghet og stress for den enkelte.» Leder St. Olav*

*«Du er ikke «mye verd» som arbeidstaker om du ikke er fleksibel. Allsidighet går foran kontinuitet.» Ansatt St. Olav*

*«Før var det forskjellige team, man utviklet spisskompetanse. Nå vil man ha fleksibilitet i stedet, slik at de ansatte kan brukes overalt, man mister spesialistene» Ansatt St. Olav*

På NTNU er fleksibilitet i høyere grad forbundet med numerisk fleksibilitet, hvor det i større grad handler om fleksible arbeidsforhold, noe som for mange oppleves som et positivt fortrinn med jobben. Arbeidstiden er mer fleksibel og arbeidsoppgavene bestemmes i større grad av den ansatte selv. Dette er en nødvendighet for en kunnskapsbedrift som NTNU (ref. kap 2.6), og henger sammen med kjerneverdiene. Fleksibilitet og autonomi er viktige for måloppnåelsen. Det økte kravet om profesjonelle krav og standarder gjør at noen mener jobben har blitt mindre fleksibel. Mange av respondentene ved NTNU mente arbeidstiden ikke strekker til fordi oppgavene, studentene og kravene har økt i antall de siste årene.

*«Jeg kan velge å gjøre mindre i forhold til studentene, og bruke mer tid på forskning.» Ansatt NTNU*

*«Dette kan jo påvirke privatlivet ditt fordi du vil gjøre en god jobb med for knappe rammer, og dermed må jobbe på fritida.» Ansatt NTNU*

*«Dette er en arbeidsplass som gir stor individuell frihet. Hvordan den bør brukes bør inn i en verdidebatt.» Ansatt NTNU*

*«Undervisningen er byråkratisert(...)strukturer for kvalitetssikring gjør at jobben her ikke er så fleksibel» Ansatt NTNU*

### *Sammenfatning NPM/økonomiske verdier*

Våre undersøkelser viser at blant NPM/økonomiverdiene er det «profesjonelle krav og standarder» og «fleksibilitet» som er de viktigste verdiene i det daglige arbeidet i avdelingen/instituttet. Når det gjelder «individuelle brukerrettigheter/medbestemmelse/styrke brukerdemokratiet», er det sprikende svar på spørreundersøkelsen, der respondentene fra intervjuene mener dette er en viktig verdi, mens de som svarte på spørreundersøkelsen rangerer denne til å være blant de minst viktige. Dette kan skyldes ulik tolkning, enten som brukernes rettigheter eller som egen medvirkning i organisasjonen, eventuelt begge. «Høy effektivitet og produktivitet» blir rangert blant de minste viktigste NPM/økonomiverdier for det daglige arbeidet i avdelingen/instituttet, mens den samtidig peker seg ut som en verdi det er vanskelig å leve opp til, og som den verdien som har fått mest plass de siste ti årene. Dette bildet er entydig i begge organisasjoner, men ansatte på St. Olav tegnet via intervjuene et bilde av en langt mer presset hverdag med hensyn til effektivitet enn ansatte ved NTNU. «Fleksibilitet» er en annen verdi som fått mer plass. Det er også vanskelig å leve opp til verdiene «profesjonelle krav og standarder» og «lojalitet overfor ledelsens beslutninger».

NPM har fokus på kostnadseffektivitet, resultat- og målstyring, kontroll, detalj-regulering og rapportering (Nyland et al 2010). Våre respondenter sier at høy effektivitet og produktivitet har fått stor plass og er vanskelig å leve opp til, samtidig som få mener verdien er viktig for

seg selv. Verdien ser dermed i liten grad ut til å være adoptert. Regulative institusjoner med regler og kontroll legger føringer og setter krav, mens de normative og kognitive institusjonene danner et annet bilde av hvordan organisasjon bør være. Mange respondenter mener også at «profesjonelle krav og standarder» er blitt vanskelig å leve opp til. I følge Christensen (2004) har mange erfart at NPM ikke har ført til mindre byråkrati, grunnet mange kontrollsystemer og de mange aktører tilknyttet disse. Mange av våre respondenter mente system og rutiner tok stadig mer tid bort fra selve fag-/tjenesteutøvelsen. Den økte kontrollen og rapporteringen kan også bli sett på som et utslag av manglende tillit, som kan være en mulig forklaring på at «lojalitet overfor ledelsens beslutninger» er blitt vanskelig å leve opp til.

### **Demokratiske verdier/fellesskapsverdier**

Demokrativerdiene er verdiene som offentlig sektor gjerne henter sin legitimitet fra (Lundquist, 1998), og ved sin tilstedeværelse bidrar de til å sikre forvaltning av fellesverdier, likebehandling, rettsikkerhet og demokratiske styringsprinsipper (ref. kap. 2.1). Verdiene er allmenngyldige og de kan sammenlignes med Theta-verdiene, som representerer rettskaffenhet i bred forstand (Hood, 1991). Disse verdiene er styrt av plikketikk/regeletikk, som dreier seg om å følge gode normer, tanken på gjensidighet og rettigheter. De er regelstyrt (Wenstrøp og Seip, 2009).

#### *Åpenhet/offentlig innsyn:*

Innsyn i offentlige dokumenter og beslutningsprosesser gir mulighet til å kunne påvirke og kontrollere forvaltningen og kan bidra til almen tillit til den offentlige sektor. Åpenhet og innsyn bidrar også til at beslutninger som fattes blir mer legitime og til økt kunnskap og dermed en bredere samfunnsdebatt (NOU 2003:30 ). Åpenhet og innsyn omfatter også interne forhold og informasjon fra ledelsen til ansatte.

Dette er en verdi som rangeres som lite viktig blant alle våre respondenter. Det kan imidlertid se ut som verdien har fått noe større plass ved NTNU (på spørreundersøkelsen). Vi kan ikke si med sikkerhet at dette har sammenheng med at verdien har tapt terreng i forhold til andre verdier, men det kan også bety at verdien ganske enkelt ikke har så stor betydning for den enkeltes daglige arbeid . At verdien ikke får så stort fokus i våre undersøkelser kan også ha sammenheng med at verdien etterleves i alle ledd i organisasjonen, og at den dermed ikke blir «lagt merke til». En offentlig organisasjon som NTNU og St. Olav, kan vanskelig operere med lukkede prosesser uten å risikere tap av legitimitet og tillit (Lundquist, 1998) (ref. kap. 2.3.2). Med dagens teknologi og i det stadig voksende mediebildet har verdien fått økende plass. NTNU og St. Olav har konstant en kritisk presse rettet mot seg, og dette forutsetter åpne prosesser. Teknologien, spesielt IKT, gir mangfoldige muligheter for å nå ut med informasjon både til brukere, ansatte og samfunnet for øvrig. NTNU og St. Olav har

egne nettsider hvor mengder med informasjon publiseres, både for intern og ekstern bruk. De er dessuten aktive brukere av forskjellige sosiale medier. Vanebo (2012) har også understreket poenget med at IKT og mediesamfunnet har endret premissene for interaksjon mellom offentlige organisasjoner og samfunnet for øvrig. Vi har sett nærmere på de siste Arbeidsmiljøundersøkelsene som er gjennomført ved NTNU (se vedlegg 3) og St. Olav. De viser nedslående resultater når det gjelder informasjon fra ledelsen (Helse Midt-Norge, 2011). Dette skyldes ikke nødvendigvis manglende vilje til å holde ansatte informert, det kan også skyldes struktur eller manglende rutiner som sikrer at informasjon når ut. Med dagens teknologi kunne man forvente at informasjonsflyten også i store organisasjoner blir godt ivaretatt, men dette viser seg i praksis å være utfordrende:

*«Har vært i lederposisjon ved NTNU, og finner det interessant å forflytte seg tilbake til ansattnivå og oppleve at det som er innlysende og tenkt på ledernivå ikke siver ned til ansattnivå.» Ansatt NTNU*

Vi har ikke tilstrekkelig grunnlag for å si noe om hvordan åpenhet oppfattes eksternt, men internt viser arbeidsmiljøundersøkelser at St. Olav og NTNU har utfordringer knyttet til åpenhet.

#### *Habilitet:*

Kan enklest beskrives gjennom begrepet inhabil, som betyr ugild. En offentlig tjenestemann er inhabil hvis han eller hun er part (har egeninteresse) i en sak der tjenestemannen skal behandle eller fatte en avgjørelse eller har nær tilknytning til en person med egeninteresse i en sak. Reglene om habilitet er regulert i Forvaltningsloven, og er ment å sikre at behandling og beslutninger av saker i forvaltningen ikke blir fattet på uhildet grunnlag. Hvis det er tvil om offentlige tjenstemenns habilitet, er dette egnet til å svekke tilliten til at beslutninger som fattes er gjort på objektivt grunnlag (NOU 2012:12 kap. 5.2.3).

Dette er en verdi som scorer relativt lavt på alle våre spørsmål, både på spørreundersøkelsen og på intervjuer. Når vi ser på etterlevelse av etiske retningslinjer scorer habilitet høyt, der 87 % mener at verdien stemmer ganske godt eller helt. Den etiske retningslinjen «opptre med høy integritet» (som er beskrevet som unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger) scorer lavere på etterlevelse. Når vi kommer til hvilke etiske retningslinjer som bør prioriteres scorer integritet høyere enn habilitet. En del av respondentene fra intervjuene nevnte habilitet, men flere la noe annet i det enn vi gjorde, blant annet at man var skikket til og hadde kompetanse til å utføre jobben sin. At verdien scorer lavt kan dermed også ha sammenheng med at ansatte ikke er sikker på hva verdien innebærer, og derfor ikke rangerer den i våre spørsmål. Det kan også ha sammenheng med at man ut ifra sin posisjon ikke har arbeidsoppgaver som i særlig grad berøres av habilitetskrav. Men på den annen side er det bekymringsfullt at bevisstheten rundt denne verdien kan synes å være lav. I prinsippet kan alle offentlig ansatte komme i en situasjon der habilitetsregelverket berøres, og manglende

bevissthet rundt sin egen rolle som offentlig tjenesteutøver kan fort medføre at man bryter disse reglene. Lundquist (1998) påpeker også dette (ref. kap. 2.3.2). Konsekvensene av slik manglende bevissthet ser vi klart i et eksempel fra kommuner i Trøndelag. Adresseavisen avdekket 5. mars 2013 at flere ledere innenfor helsesektoren har deltatt på turer indirekte sponset av leverandører av varer og utstyr til helsesektoren. Dette setter tillitten og legitimiteten til kommunene på en hard prøve.

#### *Likebehandling:*

I begrepet likebehandling legger vi at alle borgere skal behandles likt i møte med offentlige institusjoner og tjenestemenn, uavhengig av kjønn, alder, religion, etnisitet, seksuell legning, inntekt og utdanning. Forvaltningslovens bestemmelser skal bidra til at borgerne blir behandlet etter likebehandlingsprinsippet på et overordnet plan. Likebehandling er en verdi som har stor betydning for offentlig sektor, med tanke på at det er fellesskapets midler som forvaltes. Velferdsstatens plass i Norge og skattesystemet vårt indikerer også at dette er en verdi som har hatt stor plass i befolkningen.

Likebehandling er en verdi som rangeres som en av de viktigste blant våre respondenter i det daglige arbeidet ved avdelingen eller instituttet (på femteplass med 87,1 % på spørreundersøkelsen og på delt tredjeplass på intervjuene med 90 %). Verdien rangeres ikke som viktig for den enkelte ansatte. Likebehandling ser heller ikke ut til å være vanskeligere å leve opp til, ha fått mer eller mindre plass. På tilleggsspørsmålene vi stilte under intervjuene, om forskjeller på rollen som privat/offentlig ansatt og endringer i denne, nevnte ingen av respondentene likebehandling. Likebehandling ser dermed ut til å være en verdi som er regulativt til stede, men mindre normativt og kognitivt til stede. Det store fokuset på individuelle brukerrettigheter og samfunnsutviklingen med større individfokus (ref. kap. 2.3.3) kan ha medført en bevegelse bort fra verdien likebehandling. Undersøkelsene fra Norsk Monitor (ref. kap. 2.5.2) peker også i den retning at likhetsverdien er på retrett.

#### *Rettsikkerhet:*

Begrepet kan forstås vidt og forskjellig, men vi har lagt i det at borgerne skal sikres mot vilkårlighet fra staten og dens representanter. I dette ligger det krav om forutsigbarhet og rett til å forsvare og beskytte sine rettslige interesser. Rettsikkerhet er nært knyttet til personvern og skal beskytte borgernes integritet og autonomi i møte med offentligheten (NOU 2009: 15 kap. 7).

Denne verdien ser heller ikke ut til å bety så mye blant våre respondenter, dog mer på St. Olav enn på NTNU. Dette har nok sammenheng med behovet pasienter har for en særskilt beskyttelse i situasjonen de er i, både når det gjelder autonomi og integritet. Det er dermed naturlig at denne verdien er viktigere for ansatte i helsevesenet enn i undervisningssektoren.

En del av de ansatte ved St. Olav uttrykte bekymring når det gjaldt ivaretagelse av taushetsplikten, noe vi drøftet nærmere under verdien «individuelle brukerrettigheter, medbestemmelse og styrke brukerdemokratiet». Vi finner det imidlertid bemerkelsesverdig at det ikke ser ut til å være evne eller vilje i organisasjonen til rask å få gjort noe med problemet, når ansatte uttrykker at de ikke er i stand til å ivareta taushetsplikten. Siden vi ikke har snakket med ansatte i posisjoner som kunne ha iverksatt nødvendige tiltak om årsakene til dette, kan vi ikke si noe betydningen av pasientens rettsikkerhet er oppover i organisasjonen. Funnene våre tilsvarer ikke funn fra undersøkelsene i Trondheim og Nord-Trøndelag eller Danmark, der verdien både er viktig og har fått mer plass. Verdien kan oppleves som distansert for de som jobber på bakkeplan. Det kan også forklare våre funn.

#### *Generelt ansvar overfor samfunnet:*

Slik vi har valgt å tolke denne verdien, handler det om at offentlig ansatte og offentlige organisasjoner har en rolle utover sitt kjerneoppdrag i å ivareta storsamfunnets interesser. Det handler også om å se seg selv som en brikke i et større bilde, der rollen inneholder noe utover de daglige gjøremål. Begrepet offentlig tjenestemann sier noe om innholdet i samfunnsansvaret, der du som offentlig ansatt skal tjene borgerne og det offentliges interesse.

Våre undersøkelser viser at det generelle samfunnsansvaret er viktigere for respondentene vi intervjuet enn de som deltok i spørreundersøkelsen, men for det daglige arbeidet i avdelingen er dette en verdi som har liten betydning. Verdien ser ut til å ha større betydning for ansatte ved NTNU enn ved St. Olavs. Dette mener vi kan forklares med samfunnsoppdraget til NTNU. Organisasjonen skal utvikle og videreformidle kunnskap som er i tråd med det samfunnet har behov for. For ansatte ved St. Olav dreier kjernevirksomheten seg mer rundt det enkelte menneske og det generelle samfunnsansvaret blir kanskje dermed noe mer perifert. De respondentene vi snakket med på NTNU, uttrykte at det er viktig å drive med samfunnsnyttig forskning. Flere så NTNU som en offentlig organisasjon som har plikt til å sørge for et bredt spekter av retninger å tilby studentene, for å sikre at også mindre attraktive fag blir tatt vare på og utviklet. Flere uttalte at NTNU bidrar til samfunnsnyttig forskning og utvikling. Andre uttrykker bekymring for at fag med få studenter tas ut av studieplanen. Finansierungsordningene fra NPM kan bidra til dette.

*«I sin strategi fokuserer fakultetet på studier med store studentantall, mens andre studier, som er mer fremtidsrettet og som også er samfunnsrelevant blir lagt ned. Noen fag vil kunne få økning på sikt. Og noen har få studenter siden fagfeltet ikke er så stort, dvs. Da trengs det ikke like mange personer med kompetansen, men det trengs noen. Men da blir ikke dette ivaretatt. Antall studiepoeng teller mer, og kvantitet får forrang foran kvalitet.» Leder NTNU*

Vi ser her et resultat av at organisasjonsoppskriftene er for enkle til å kunne ivareta NTNUs store samfunnsoppdrag (kap. 2.4.3). I maktutredningen nevnes også risikoen for at



markedshensyn kan redusere bredden i tilbudet (Østerud og Tranøy, 2001). Selv om det er lite søkere til et fag betyr det ikke nødvendigvis at faget er lite samfunnsnyttig. Det kan i like stor grad dreie seg om hva som er in i tiden og ikke. Hvis et fag fjernes krever det store ressurser for å bygge det opp igjen, og mye kunnskap kan gå tapt. Det som oppfattes som lite samfunnsnyttig i dag, kan ha fått en helt annen betydning noen år frem i tid, for eksempel IKT for 25 år siden. Spørsmålet er hvem som har best evne til å vurdere samfunnsnyttien av et fag. Er det organisasjonsledelsen med blikk for helheten, eller eksperten på fagfeltet? Når det gjelder forskning hadde de vi intervjuet stort fokus på samfunnsansvaret. Gjennom å jobbe på NTNU har man anledning til å drive med uavhengig forskning som driver samfunnsutviklingen fremover. Samtidig finnes det rom for å hente inn ekstern finansiering til forskningsprosjekter. Dermed blir forskning på en del felt enklere å skaffe midler til enn andre fordi enkelte fagområder har større kommersiell interesse. Dette er flere av de ansatte vi snakket med bevisst på.

*«Pengesekken er et prioriteringsgrunnlag. Dette er ikke et press, men en realitet vi som vitenskapelig ansatte må passe litt på. Noe får man gjort ved å snu seg rundt etter penger, andre ting ikke. Betalt forskning omhandler sjelden forhold som er i strid med eller kritiske til betalerens kjerneområde. Du får ikke eksterntfinansiert forskning som ingen vil ha. Man kommer heller ikke utenom pengesekken. En organisasjon som har verdier som kreativ, kritisk og konstruktiv bør være seg bevisst disse forholdene.» Leder NTNU*

Enkelte er opptatt av å få formidlet kunnskap i bred forstand, og ser på dette som en del av sitt samfunnsansvar:

*«Vanskelig å finne tid til å skrive i avisen, lytte på radioen, svare på spørsmål fra medborgere. Popularisering teller ikke i produktivitet og effektivitet. Det er veldig bekymringsfullt at dette ikke er meritterende.» Ansatt NTNU*

*«Tenker på samfunnsansvaret som veldig knyttet til NTNU, spesielt NTH – det vil si det å løse problemer i verden.» Ansatt NTNU*

Enkelte av respondentene ved St. Olav snakket også om sitt og sykehusets samfunnsansvar.

*«Hvis vi holder god standard på omsorgen, så kan dette forebygge en del andre problemer når pasientene er utskrevet.» Ansatt St. Olav*

Selv om resultatene fra spørreundersøkelsen viser at verdien ikke scorer spesielt høyt, så avdekker intervjuene at verdien har en viss betydning for de ansatte og at enkelte er beviste på samfunnsansvaret. Svarene på spørsmål om rollen som offentlig ansatt avdekket også dette. Bare 7 av respondentene nevnte samfunnsansvaret på disse spørsmålene. Dette kan tyde på at verdien generelt ansvar overfor samfunnet heller ikke står veldig sterkt blant ansatte ved St. Olav og NTNU. Det at verdien ikke rangeres som spesielt viktig for det daglige arbeidet i avdelingen/instituttet kan tyde på at det er lite fokus på å se utover det arbeidet man driver

med i det daglige, «*man driver sin egen butikk*», som en av våre respondenter uttrykte det. Helhetstankegangen er fraværende til fordel for daglige driftsutfordringer.

#### *Lojalitet overfor politiske beslutninger:*

Lojalitet overfor politiske beslutninger innebærer at ansatte og ledere velger å følge de prioriteringer og bestemmelser som politisk valgte myndigheter til enhver tid setter. Verdien har betydning for hvordan det demokratiske samfunnet fungerer, og bidrar til å sikre politiske beslutningsprosessers legitimitet (Plattform for ledelse i staten, 2008).

Denne verdien rangeres som minst viktig blant alle våre respondenter. Undersøkelsene fra Trøndelagskommunene (ref. 2.5.5) viser derimot at dette er en viktig verdi. Dette kan forklares med at ledere i kommunene sitter nærmere politikerne, og de politiske beslutningene i kommunene er mer synlige i det daglige virket i kommunalt styrte virksomheter. Dette bekreftes av Vrangbæk (2003). Ved St. Olav og NTNU blir de viktigste og nærmeste beslutningene fattet av styrene slik som i private bedrifter. Det er kun de store linjene som besluttet på politisk nivå. Politikernes rolle er i ferd med å endres fra å være beslutningstakere til kontrollmyndighet (Vanebo 2012). Verdien blir dermed kanskje fjern for ansatte og mellomledere i denne typen organisasjoner. Faren med denne avstanden kan være at når politikere tar beslutninger som har konsekvenser for eksempel måloppnåelsen, blir det vanskelig å se sammenhengen mellom beslutningen og konsekvensen av beslutningen i begge retninger, og det vil kunne øke risikoen for at feil beslutninger fattes.

Strukturendringene ved St. Olav og NTNU har medført endrede styringsformer som innebærer en mer distansert politisk styring på den ene siden, samtidig som sentral kontroll og regulering har økt (ref. kap. 2.3.2). I den grad man ønsker å påvirke beslutninger kan det også være vanskelig å vite hvem man skal påvirke, styrene eller politikerne. En slik utvikling kan det være grunn til å frykte, den enkelte ansatte settes i en avmaktssposisjon og politikeres og det politiske systems legitimitet kan svekkes.

#### *Kontinuitet:*

Kontinuitet skaper forutsigbarhet for brukere og ansatte. Verdien kontinuitet har vært en viktig bærebjelke i offentlig sektor. På tross av store samfunnsendringer har det offentlige representert stabilitet i samfunnet. For samfunnet betyr kontinuitet at vi til enhver tid vet hva vi kan forvente oss fra det offentlige.

Kontinuitet er ikke en verdi som våre respondenter trekker fram som viktig for seg og sin arbeidshverdag. Når det gjelder det daglige arbeidet i avdelingen/instituttet er verdien rangert blant de minst viktige. Det er en verdi som det er vanskeligere å leve opp til, og den har fått mindre plass. Resultatene viser at ansatte ved St. Olav i større grad enn ved NTNU mener at

verdien har fått mindre plass (på intervjuene) Ellers er resultatene stort sett sammenfallende ved NTNU og St. Olav, både på intervjuene og spørreundersøkelsen. Funnene våre samsvarer med funnene fra Trøndelagsundersøkelsene (ref. 2.5.5). Det kan dermed se ut som dette er en verdi som er i ferd med å miste sin plass i det offentlige etos, slik Vrangbæk (2003) antyder i sin undersøkelse. I denne sammenhengen kan det være nyttig å finne ut hvilke verdier som har tatt denne verdiens plass. Vrangbæk hevder at innovasjon og fornyelse fortrenger kontinuitet som verdi. Det kan være naturlig å tenke slik, da disse verdiene representerer to motpoler. Våre undersøkelser viser ikke at innovasjon og fornyelse er spesielt viktig ved NTNU og St. Olav. Når vi ser på resultatene fra intervjuene, har kontinuitet blitt vanskeligere å leve opp som følge av andre faktorer, som organisatoriske endringer, økende fleksibilitet og økonomi.

*«Kontinuitet henger sammen med fleksibilitet. Det er lite forutsigbart nå, med endringer fra semester til semester. Ønsker en mer stabil ordning som varer over flere år.» Ansatt NTNU*

*«Kontinuitet går på dette med økonomi og ressurstildeling. Vanskelig å få et svar og en avtale og stole på at denne avtalen gjelder i framtiden.» Ansatt NTNU*

*«Ting forandrer seg hele tiden, på godt og på vondt. Dette gjelder min jobb, men jeg må også forsøke å sørge for kontinuitet for studentene.» Ansatt NTNU*

*«Alt framover er uforutsigbart. De må undervise på andre enn egne spesialområder, noe som vil redusere kvaliteten.» Ansatt NTNU*

*«Det er bra å ta hensyn til samfunnsutviklingen, men det er ikke bra om det skjer på en kortsiktig måte, siden det er behov for langsiktighet og kontinuitet.» Ansatt NTNU*

*«Rammene endrer seg, nye systemer, omstillinger, sammenslåinger, vi får ikke arbeidsro.» Ansatt St. Olav*

*«Fleksibilitet verdsettes høyt fra ledelsen. De ønske å ansette flere på bemanningssenteret i stedet for i avdelingen for kunne benytte dem flere steder. Men kvaliteten og kontinuiteten blir da deretter.» Ansatt St. Olav.*

*«Når man skal være litt «overalt» blir resultatet mindre kontinuitet.» Ansatt St. Olav.*

*«Det er vanskelig å gi stabilitet og forutsigbarhet til pasientene, både når det gjelder informasjon og omsorg. Travelheten gjør at vi får mindre tid til pasientene.» Ansatt St. Olav.*

*«Alle brukerne krever tid, det kan bli stadige avbrudd underveis i bistanden – og alt arbeid må dokumenteres. I totalen blir det for mye å gjøre, og mindre kontinuitet.» Ansatt St. Olav*

Som disse sitatene viser kobles kontinuitet opp til kvalitet, både for bruker og ansatt, og det kan se ut som organisatoriske endringer som er gjennomført for å spare og krav om fleksibilitet for å utnytte ressursene bedre er de faktorene som fortrenger verdien kontinuitet. I den grad de organisatoriske endringene kan kalles innovasjon og fornyelse kan vi være enig med Vrangbæk at denne verdien tar over for kontinuitet. Våre undersøkelser viser heller at effektiviseringskravene fortrenger verdien.

### *Sammenfatning: demokrativ verdier*

«Kontinuitet» er verdien som ser ut til å tape størst terreng til fordel for hyppige endringer i struktur, styring og endrede arbeidsoppgaver og -forhold.. Verdien oppleves som lite viktig, den har fått mindre plass, og den er vanskelig å leve opp til. Verdier som «åpenhet/offentlig innsyn» og «habilitet» betyr også lite, men vi finner ikke belegg for å si at det skyldes NPM/økonomiske verdier. «Likebehandling», «rettssikkerhet» og «samfunnsansvar» er de av demokrativverdiene respondentene mener er de viktigste, men de er i liten grad truet av NPM/økonomiske verdier. Det er de faglige/andre verdier (ref. verdikategorier, kap 2.2) som våre respondenter rangeres som viktigst, noe vi kommer tilbake til i neste verdikategori. I krysspreset mellom faglige/andre verdier og NPM/økonomiske verdier, ser det ut til at oppmerksomheten på fellesskapsverdier /demokrativverdier blir mindre. Når organisasjonsledelse og ansatte setter mindre fokus på fellesverdier, er det en viss fare for at de forsvinner som kjøreregler for atferd og holdninger. Verdiene kan ha vært opplevd som institusjonaliserte, men hvis fellesverdiene fortsetter å være utenfor søkelyset, kan man ikke stole på at dette vedvarer. Verdiene kommer fram i søkelyset når de brytes, og når dette skjer svekkes tilliten, omdømmet og legitimiteten, med referanse til nyhetssak om habilitet, beskrevet under avsnittet «habilitet».

Som tidligere nevnt, stilte vi under intervjuene noen overordnede tilleggsspørsmål om rollen som offentlig ansatt og om forskjellen på offentlig og privat sektor. Syv av de tjue svarte at samfunnsansvaret utgjør forskjellen på rollen som privat og offentlig ansatt. Seks mener det er et større økonomisk fokus i privat sektor. Sju mener at forskjellene er små eller ubetydelige. Vi ser dermed at fokuset på de offentlige verdiene heller ikke er betydelige. Svaret på spørsmålet om endring i rollen/ansvaret som offentlig ansatt, var mest fokusert rundt endringer i den teknologiske utviklingen, flere prosedyrer, standarder og regler, økende byråkrati, mer økonomisk fokus og travlere arbeidsdager med økte arbeidsoppgaver og strukturelle endringer. Kun to nevnte økt fokus på rettsikkerhet og samfunnsansvar.

### **Andre verdier (fagspesifikke eller personlige verdier)**

Vår siste verdikategori er andre verdier/ profesjonsverdier. Som vi har redegjort for i kapittel 2.2, representerer disse verdiene en kombinasjon av Hoods (1991) theta- og lambda-verdier, som sier noe om organisasjonens evne til å fungere pålitelig, samt dens evne til tilpasning. Er i mange tilfeller styrt av dydsetikk – kjerneverdier/dyder.

Disse verdiene er samlet sett de verdiene som er rangert som viktigst blant alle våre respondenter, både når det gjelder det daglige arbeidet i avdelingen/instituttet og for den enkelte ansatte.

### *Profesjonsverdier:*

De fleste ansatte ved NTNU og St. Olav representerer profesjoner. Profesjonene kjennetegnes med at de har høy utdanning og det er en høy grad av autonomi i yrkesutøvelsen. Innenfor slike profesjoner eksisterer det gjerne en sterk profesjonsidentitet og –kultur, med grunnleggende verdier og normer som virker regulerende på yrkesutøvelsen (se kap. 2.6). Disse verdiene og normene overføres i første rekke i utdanningen, og forsterkes ytterligere i arbeidslivet, i kontakt med andre fra samme profesjon. Yrkesvalget beskrives ofte som et kall, og kvalitet og ikke-kommersielle hensyn veier tungt (kap. 2.6.). Profesjonsverdiene er blant de verdiene som Beck Jørgensen kaller det fagspesifikke etos, verdier som omslutter kjernen i det offentlige etos.

Blant de som vi intervjuet, rangeres profesjonsverdiene til å være de viktigste verdiene både for det daglige arbeidet i avdelingen og for den enkelte. På spørreundersøkelsen rangeres de til å være på tredje plass. Det kan se ut som at disse verdiene er viktigere for det daglige arbeidet ved NTNU enn på St. Olav. De vi intervjuet mener profesjonsverdiene har blitt vanskeligere å leve opp til, og respondenter fra både spørreundersøkelse og intervjuer rangerer disse verdiene høyt når det gjelder verdier som har fått mindre plass. Under intervjuene bekrefter våre respondenter at verdiene betyr mye for dem og arbeidet deres. Mange gir tydelig uttrykk for at verdiene fortrenses til fordel for effektivitets- og produktivitetshensyn.

*«Hvordan opprettholder vi våre egne verdier når vi nå blir brukt litt overalt. Verdiene er verktøykassa vår. Hvordan kan vi omsette våre verdier i denne omstillingsprosessen? Endringene oppleves som en trussel på våre profesjonsverdier og vår identitet.» Ansatt NTNU*

*«For eksempel når det ble besluttet å sluse 3 ganger så mange studenter gjennom kursene ble det mye diskusjoner internt. (...) Vi går på akkord med profesjonsverdiene i de korte kursene som har mange studenter. Enkelte av disse studentene trenger mer oppfølging og kvalitet enn det vi makter å gi dem.» Ansatt NTNU*

*«Fakultetet «ser ikke» det faglige og det som oppfattes som viktig på instituttnivå. Fakultetet styrer etter økonomien – og dette oppleves som negativt og meningsløst. (...) Opplevelsen er at faget blir borte.» Ansatt NTNU*

*«At man får lov og anledning til å gjøre den jobben man er opplært til å gjøre – det betyr mye.» Ansatt St. Olav*

*«Det blir for lite faglig fokus kontra andre oppgaver som avdelingen krever at man skal gjøre.» Ansatt St. Olav*

Som disse sitatene viser, opplever mange at profesjonsverdiene er truet. Under intervjuene møtte vi 20 ansatte og ledere som er genuint stolte og opptatt av faget sitt. Denne gløden motiverer og inspirerer til å yte maksimalt for sine brukere. Noen uttrykte oppgitthet og resignasjon i forhold til de rammene man har for å utføre jobben etter den standard

profesjonsverdiene krever. Vi ser spenninger mellom de etiske fundamentene dydsetikk og konsekvensetikk (se kap.2.2). Profesjonsverdiene er sterkt institusjonalisert blant de ansatte, og handlinger som strider mot disse verdiene faller mange tungt for hjertet. Når de opplever at verdiene settes under press, blir dette belastende og demotiverende. På den andre side har profesjonene stor makt og de har legitim rett til å bruke skjønn i yrkesutøvelsen, og er dermed premissleverandører for tjenesten de representerer. I dette bildet kan det være utfordrende å se helheten og behovet for prioriteringer av balansering av ulike interesser i kampen om knappe ressurser. Politikere og ledere må ta de endelige beslutninger som fordeler godene mellom aktuelle behov og legitime krav (Eriksen, 2001). Dette er utfordringer som Similä og Westernen (2012) knytter til de ulike styringsmodellene i offentlig sektor (ref. kap. 2.3.2). Profesjonsverdiene beskrives av våre respondenter fra den kvalitative undersøkelsen å stå i nær sammenheng med kvalitetsverdien, og vi kan ikke se bort fra at disse verdiene overlapper hverandre når det gjelder hvordan respondentene fra spørreundersøkelsen har svart.

#### *Kvalitet:*

Kvalitet beskriver hvordan eller hvilken egenskap et produkt eller en tjeneste har. Det finnes mange indikatorer på kvalitet innenfor helse og høyere utdanning. Felles for de fleste er at de ikke makter å favne det brede bildet av innholdet i disse tjenestene. Begrepet blir dermed lite håndfast, og vurderinger om hva som er god kvalitet eller ikke kan dermed lett bli individuelle. Innenfor de enkelte profesjoner finnes det allikevel klare oppfatninger om hva som er god kvalitet. Kvalitetsindikatorer i helsetjenesten kan for eksempel være epikrise sendt innen sju dager, fem års overlevelse etter kreft, fødselsrifter grad 3 og 4, korridorpasienter, lårhalsbrudd operert innen 48 timer, oppdaterte ventetider på Fritt Sykehusvalg, sykehusinfeksjoner, startet behandling av kreft innen 20 dager, utsettelse av planlagte operasjoner med mer (Helsedirektoratet.no, 2012). Innenfor høyere utdanning finner vi tilsvarende indikatorer, som av ansatte ofte benevnes som «tellekanter»: karakterer, publikasjonspoeng, strykprosent, tid for fullgått utdanning med mer (NOKUT-portalen , 2013). I tillegg er brukerundersøkelser også brukt som mål på kvalitet. På tross av en mengde indikatorer er det som sagt vanskelig å måle kvalitet på en del av den typen tjenester NTNU og St. Olav skal levere. Redskapene blir gjerne for enkle til å kunne favne hele bildet slik Brunsson (2006) beskriver det (kap. 2.5.3).

Kvalitet er en verdi som rangeres som en av de aller viktigste verdiene blant våre respondenter i begge casene. 40 % av respondentene på intervjuene ved St. Olav mener at verdien har fått mindre plass, og 30 % mener den er vanskeligere å leve opp til. Her er det forskjeller på spørreundersøkelsen og intervjuene. Respondentene på spørreundersøkelsen rangerer ikke denne verdien høyt verken når det gjelder vanskeligere å leve opp til, mer eller mindre plass. Funn fra intervjuene på St. Olav gir rom for nærmere betraktninger.

St. Olav: verdien har fått mindre plass og er vanskeligere å leve opp til:

*«De fikk kake for en stund siden, ettersom at de lå bra an med hensyn til ventelister. Det var en hyggelig tanke, men en mager trøst.» Ansatt St. Olav*

*«Mange etterlyser bedre kvalitet og føler de ikke kan gi den omsorgen de bør gi, og sliter med dårlig samvittighet for å ikke strekke til. Men det er lite mulighet til å imøtekomme dette problemet siden ressursene er begrensede. Vanskelig å si hva som er «godt nok» som var mantraet en stund, når de ansatte ikke føler de gjør en god nok jobb i forhold til sine tidligere standarder om faglig kvalitet. Hvem definerer hva som er godt nok? Den som jobber nærmest pasienten eller direktøren?» Leder St. Olav*

*«Det sies at vi skal gjøre en god jobb, men det legges ikke til rette for det. Det er stor avstand mellom ord og handling.» Ansatt St. Olav*

*«Sitter ofte igjen med en følelse av at ting kun vært gjort bedre. (...)Føler allikevel at det vi gjør er forsvarlig, og har god kvalitet, men i perioder kan travelheten ramme kvaliteten.. Man må gjøre prioriteringer som er vanskelige når det er travelt.» Ansatt St. Olav*

*«Man yter og yter for å få gitt god kvalitet, og går over sine egne grenser.» Ansatt St. Olav*

*«Profesjonelle krav og standarder samt kvalitet kan bli skadelidende når det er færre hender grunnet reduserte midler og økt effektivisering. For eksempel er liggetiden redusert, og omsorgsbiten blir lidende på grunn av for få hender.» Leder St. Olav*

*«Jeg ønsker kvalitet på den pleie og behandling pasientene får, dette krever at vi må ha tilstrekkelig kompetanse. Det er ikke mye rom for å heve kompetansen, det er ikke lagt inn i budsjettet. Mange kan ikke gå på kurs engang fordi vi trenger personalet i avdelingen.» Leder St. Olav*

Disse sitatene viser at ansatte opplever at utad er det viktig å fokusere på kvalitet, men innad innføres stadig krav som gjør at det er vanskelig å leve opp til verdien. Det er med andre ord misforhold mellom uttrykte verdier og verdier i bruk (Argyris og Schön, 1974) og at det hersker oppfatninger om at det fra ledelsens hold er viktigere å prioritere effektivitet og produktivitet enn kvalitet. Organisasjonen har fokus på kvalitet i form av at kvalitetsindikatorne brukes, noe som kreves fra omgivelsene. Videre har sykehusets nettsider en egen fane som omhandler kvalitet, hvor man blant annet finner statistikk knyttet til indikatorene. Styret besluttet 20. desember 2012 at uønskede hendelser skal legges ut på sykehusets nettsider. Hensikten er, i følge direktør Nils Kvernmo, læring internt, og informasjon om sykehuset eksternt, også når kvaliteten svikter. Tiltaket er også ment å være tillitsskapende (Stolav.no, 2012). Ulik forståelse av kvalitetsbegrepet bidrar til at de vi intervjuet opplever at kvalitet har fått mindre plass. De etterlyser tid til omsorg og til å informere pasientene. Videre er de redd for å gjøre feil eller å overse noe som kan få følger for pasienten, fordi de bruker for lite tid. Verdien av dette arbeidet kan vanskelig la seg måle ved hjelp av kvalitetsindikatorer. Vi ser de samme verdikonfliktene og etiske dilemmaer som vi har beskrevet tidligere (se avsnitt om «høy effektivitet og produktivitet» og «profesjonsverdier»).

For NTNU- ansatte har verdien kvalitet blitt vanskeligere å leve opp til, samtidig som den har fått mer plass. Vi ser altså det samme motsetningsforholdet ved de to organisasjonene som når det gjelder profesjonelle krav og standarder. Dette har sammenheng med at ansatte ved

NTNU mener at det har blitt et økende fokus på kvalitetssystemer og kontroll av disse systemene, via for eksempel NOKUT (ref. kap 2.3.2), uten at dette nødvendigvis medfører at arbeidshverdagen for øvrig er lagt opp til å sikre kvalitet. Opplevelsen av at verdien har fått mer plass kan også skyldes Kvalitetsreformen som ble innført i 2003.

En del ser ikke hensikten med kvalitetssystemene og synes de er vanskelig å leve opp til.

Mange av sitatene vi hadde med under profesjonelle krav og standarder viser dette.

Respondentene viser også til manglende tid og ressurser, sett i forhold til antall studenter og administrative arbeidsoppgaver som den viktigste faktoren til at kvalitetsverdien er vanskelig å leve opp til.

*«Nå er det fire ganger så mange studenter med omtrent halv bemanning. Et lite fag har blitt stort, men ressursene følger ikke med, og belastningen blir stor for å følge samme standard på kvalitet som før.»* Ansatt NTNU

*«For ansatte så betyr det mye hva som fungerer i hverdagen, der tellekanter og rapportering tar med tid, og det er kanskje verken tid eller mulighet til å strekke seg så langt.»* Ansatt NTNU

*«Må sette mer fokus på samfunnsoppdraget, forskning og undervisning, og ikke det å kontrollere vår forskning og undervisning, Verden blir bedre hvis man har tillit til sine ansatte.»* Ansatt NTNU

### *Selvutvikling:*

Med selvutvikling mener vi at ansatte har en arbeidsplass som tilbyr eller legger til rette for at man utvikler seg faglig og som menneske. Verdien kan ses i sammenheng med samfunnets økende fokus på enkeltindividene. Slik Inglehart (kap.2.4.1) beskriver det, har det i samfunn som der grunnleggende behov er dekket, oppstått nye behov som for eksempel selvutvikling. Verdien kan også sees i sammenheng med kvalitet, da faglig fornying og input øker den enkelte ansattes kompetanse. I en tid der utviklingen går fort, er behovet for faglig oppdatering stort.

Selvutvikling er ikke blant de viktigste verdier for det daglige arbeidet i avdelingen /instituttet på våre undersøkelser. På spørreundersøkelsen svarer respondentene at verdien er vanskeligere å leve opp til, og den har fått mindre plass. Her er det avvik mellom intervjuene og spørreundersøkelsen. Respondentene fra spørreundersøkelsen legger mer vekt på dette enn de vi intervjuet. Disse mener også dette er den fjerde viktigste verdien for dem selv. Allikevel fikk vi et klart inntrykk av under intervjuene at respondentene savner tid til selvutvikling, spesielt når det gjelder faglig fordypning og oppdatering. De kobler dette opp mot profesjonelle krav og standarder og profesjonsverdiene, og mange mener at mangel på tid til selvutvikling rammer kvaliteten. Dette var funn vi gjorde i begge organisasjonene, men i sterkere grad ved St. Olav.



*«Selvutvikling er viktig for å opprettholde en god faglig standard og spisskompetanse. Påfyll er nødvendig for å ha noe å gi. På grunn av en hektisk hverdag er dette blitt et knapphetsgode.» Ansatt NTNU*

*«Hverdagen er blitt så hektisk at det oftere blir brannslukking mer enn innovasjon, fornyelse og selvutvikling. Det er lett å se at dette er viktig, men når man må prioritere blant viktige oppgaver, kommer dette bakerst.» Leder NTNU*

*«Selvutvikling kommer som siste prioritering når det gjelder fordeling av ressurser. Det er ikke mulig med selvutvikling på grunn av for mange oppgaver, der de fleste andre må komme foran. Dermed blir dette nedprioritert.» Ansatt NTNU*

*«Det er ikke så lett å få permisjon til å dra på kurs og lignende, for vi er så få folk.» Ansatt St. Olav*

*«Stort sett så blir pasienten ivaretatt, og skjer det noe blir vi også ivaretatt. Men det er dumt at vi ikke blir ivaretatt og sett i hverdagen også.» Ansatt St. Olav*

*«For å bli bedre faglig, så trenger vi faglig påfyll. Det er det ikke rom for nå, slik har det vært etter at vi flyttet» Ansatt St. Olav*

*«Det er lite faglig påfyll og selvutvikling på grunn av sparing. Det finnes noe opplæring på data, men det er lite rom for å sette seg ned i arbeidstiden. Man trenger også å få litt overskudd, som å komme bort og fokusere kun på faglig opplæring, uten andre forstyrrelser. (...) Det har allikevel blitt litt bedre enn det var etter flyttingen. (...) Nå er det også litt tid for felles refleksjon, og presten kommer innom av og til.» Ansatt St. Olav*

*«Vi har ikke så mye tid til å utvikle kompetansen til den enkelte, dette rammer profesjonsverdiene. « Leder St. Olav*

*«Mye nytt å forholde oss til, men dette henger ikke helt sammen med opplæring. Må lære mye på egen hånd.» Ansatt St. Olav*

Som sitatene viser konkurrerer verdien selvutvikling med effektiviseringskravet. Spørsmålet er om mangel på selvutvikling i denne typen organisasjoner fremmer effektivitet over lang tid? Å få faglig påfyll motiverer og inspirerer, i tillegg til at kompetansen heves. Dette kan øke effektiviteten over tid. Ved å ha et ensidig fokus på eksternt initierte krav om effektivisering kan man miste helheten, og dermed evnen til å nå langsiktige, interne mål (ref. kap. 2.5.1). Slik vi skrev om i kapittel 2.3.3, er kunnskap og humankapital stadig viktigere for verdiskapingen i samfunnet. Det er derfor bemerkelsesverdig at dette er en verdi som i liten grad prioriteres ved NTNU og St. Olav. Undersøkelsene fra Danmark (se kap 2.5.4) og Trøndelagskommunene (se kap. 2.5.5) hadde ikke selvutvikling med som verdi i sine undersøkelser, men en verdi som kan delvis sammenlignes er det å sikre karrieremuligheter for ansatte. I Danmark fant man at dette er en verdi med høyt fokus, mens det i kommunene i Trøndelag var en verdi med lite fokus og betydning. Det vi ser er at verdien betyr mye for ansatte, men den virker ikke å være prioritert

Intervjuene viser oss for øvrig at ønsket om selvutvikling ikke er motivert av anerkjennelse eller avansement, men av et ønske om å utføre en kvalitetsmessig best mulig jobb. Dette setter vi i sammenheng med det høye fokuset på profesjonsverdiene og altruismen som preger

profesjonene. Dette er en betraktning vi ville gått glipp av ved å bare gjennomføre en spørreundersøkelse.

#### *Innovasjon/fornyelse/kreativitet:*

Innovasjon dreier seg om å endre systemer, strukturer, rutiner og atferd for å nå organisasjonens mål (Busch et al, 2010) Fornyelse og kreativitet er nært knyttet opp mot dette begrepet.

I verdiundersøkelsen i Danmark har denne verdien fått mer plass, og ser ut til å ha lagt seg som en varig verdi innenfor det offentlige etos. Vrangbæk (2003) stiller spørsmål om dette kan føre til at det blir vanskelig å holde fast på verdien kontinuitet. Resultatene fra undersøkelsene i Trøndelag (se kap 2.5.5) kan peke i denne retningen også, der innovasjon og fornyelse er viktig og har fått mer plass, mens kontinuitet har fått mindre plass, er mindre viktig og er vanskeligere å leve opp til. Våre undersøkelser viser at innovasjon og fornyelse ikke er spesielt viktig, verken for det daglige arbeidet i avdelingen eller for den ansatte selv, men resultatene fra intervjuene kan tyde på at verdien har fått noe mer plass, uten at den utmerker seg på noen måte. Det er ubetydelige forskjeller mellom sektorene. Verdien betyr lite for den enkelte ansatte. Vi antok at denne verdien hadde større fokus på NTNU, så resultatet overrasker oss.

*«Med fornyelse og innovasjon menes det at ansatte skal jobbe «smartere». Man skal tenke nytt, jobbe mer effektivt og utnytte tiden bedre. Å jobbe smartere kan jo i utgangspunktet være positivt, inntil en grense, det er jo begrenset hva to hender kan få til.» Leder St. Olav*

*«Når det gjelder innovasjon og fornyelse så må dagens arbeid gjøres, og å fylle opp dagens vakter er viktigst, deretter rekker man ikke mer. Det krever mye og tar tid å innføre nye arbeidsmåter, det blir dermed ikke prioritert. Mye nytt å forholde oss til men dette henger ikke helt sammen med opplæring.» Ansatt St. Olav*

*«Hverdagen har blitt så hektisk at oftere blir brannslukking mer enn innovasjon/fornyelse og selvutvikling» Ansatt NTNU*

Disse sitatene viser at innovasjon og fornyelse kan henge sammen med og stå i konflikt med effektiviseringskravene, som for St. Olav, der innovasjon gjerne kobles mot tiltak for å spare penger. Når innovasjon dreier seg om å utvikle fag og kvalitet, som på NTNU, opplever noen at det er for lite ressurser. De organisatoriske endringene oppfattes ikke blant våre respondenter nødvendigvis å ha sterk tilknytning til innovasjon og fornyelse, men heller i tilknytning til effektivisering. Man kan også tenke seg at verdien i høyere grad er institusjonalisert gjennom flere år med endringsprosesser, slik at man ikke tenker spesielt mye på den i det daglige og dermed tar den for gitt. Ut over dette er funnene lite entydige, og verdien er generelt viet lite plass i undersøkelsene.

### *Respekt:*

Respekt innebærer å ta hensyn til og vise ærbødighet overfor andre. I tillegg kan det dreie seg om å overholde regler, normer og verdier. Respektfull er en av organisasjonsverdiene ved NTNU, og en av verdiene til St. Olav.

Denne verdien er rangert som særlig viktig for ansatte på St. Olav, men betyr også mye for den enkelte ansatte ved NTNU. Verdien har fått mer plass, men oppleves ikke som vanskelig å leve opp til. Resultater fra spørreundersøkelse og intervju samsvarer på dette spørsmålet. Også når det gjelder etterlevelse og prioritering av etiske retningslinjer scorer respekt høyt. Mange av de vi intervjuet pekte på at gjennom denne verdien ivaretas mange av de andre verdiene.

*«Respekt for hverandre er viktigst, og mange av de andre handlemåtene avhenger av dette. Mangel på respekt går ut over kvalitet på undervisningen.» Ansatt NTNU*

*«Har merket i den senere tid at væremåte og kommunikasjon er blitt mer profesjonell og det er mer profesjonell respekt.» Ansatt NTNU*

*«Det å respektere brukerne er veldig viktig, og det å være lydhør til hva brukerne sier.» Ansatt St. Olav*

*«Det er pasientene som er i fokus. De skal føle seg ivaretatt, og de skal behandles likt og med respekt.» Leder St. Olav*

*«Vi skal ha respekt for pasientene, pårørende og for alle yrkesgrupper vi samarbeider med. Det er viktig å ha rom for diskusjoner og respektere hverandre, selv om vi er uenige.» Leder St. Olav*

Ut i fra de svarene vi fikk på intervjuene fikk vi ikke en umiddelbar klarhet i hvorfor verdien synes å ha fått større plass. På NTNU har verdiene «Respektfull og omtenkssom» blitt føyd til i verdigrunnlaget i 2011, og det kan være nærliggende å tenke at verdien har fått mer plass av den grunn. Vi tenker også at den økende graden av globalisering og innvandring (ref. kap. 2.3.3) med medfølgende samfunnsdebatt omkring dette, har satt verdien mer i fokus på samfunnsnivå. Det at vi reiser mer kan også ha den bivirkningen at vi i økende grad får større forståelse for anderledeshet. Verdien trues ikke av andre verdier. Tidligere var «respekt» gjerne forbundet med respekt overfor autoriteter. Nå ser det ut til at den heller forbindes med respekt for individers egenverd og forskjellighet, en ny form for likebehandling; individuelt tilpasset, eller det som Beck Jørgensen kaller nye verdier som fortolkninger av gamle verdier (ref. kap 2.4.3) .

### *Sammenfatning andre verdier (fagspesifikke eller personlige verdier)*

Undersøkelsene våre viser at andre verdier (ref. verdikategorier, kap 2.2) har stor betydning for ansatte og ledere ved NTNU og St. Olav. Disse verdiene oppleves i større grad å være

truet av de økonomiske verdiene enn de offentlige/demokratiske verdiene. Kategorien «andre verdier» omhandler profesjon og kvalitet, og er nært knyttet opp til kjerneoppgavene. Profesjonelle normer og verdier er sterke i våre organisasjoner, og yrket kan for noen beskrives som et kall. En trussel mot disse verdiene oppleves å være til hinder for måloppnåelsen i organisasjonene, og som belastende for de ansatte. Mange strekker seg langt for å tilfredsstille en stadig mer krevende brukermasse, i en tid der fokuset i økende grad har vært rettet mot kontroll, styring, effektivisering, produktivitet, organisatoriske endringer og kvalitetssystemer. Drivkraften blant de ansatte er profesjonsverdiene og et brennende engasjement for jobben. Flere uttrykte også en sterk glede og stolthet over sitt arbeid og sitt fagområde:

*«Jeg har en god arbeidsplass, er privilegert som får jobbe på et universitet, med det jeg brenner for og med den fineste og flinkeste ungdommen.»*

*«Innsats og belønning samsvarer ikke. Belønningen kommer i form av fornøyde studenter, som er en stor drivkraft.»* Ansatt NTNU

Profesjonsverdier og kvalitet er dermed sterkt institusjonalisert, og verdier som strider mot disse må forvente å møte med motstand. Og kan de ansatte ikke styre motstanden, ender det til en viss grad i resignasjon. «Selvutvikling» og «innovasjon/fornyelse og kreativitet» er verdier som nedprioriteres i kampen om knappe ressurser. Dette oppleves som utfordrende i en hverdag der kvalitetskravene er høye, og brukerrettighetene har høyt fokus. «Respekt» er en verdi som for de fleste kom på topp som den viktigste verdien i avdelingen, og som en svært viktig egen verdi. Vi har tolket det slik av våre respondenter at verdien har fått fornyet innhold, som den nye verdien for «likebehandling», det vil si individuelt tilpasset likebehandling mot de enkeltes ulikheter og egenverd.

### *Konklusjon hypotese 1:*

Hypotesen var som følger: ***Det har vært en dreining i verdisyn i offentlige organisasjoner bort fra fellesskapsverdier mot «NPM-verdier».***

På bakgrunn av endrede vilkår for styring og organisering av offentlig sektor var vår hypotese at det har vært en dreining i verdisyn i offentlige organisasjoner bort fra fellesskapsverdier mot «NPM-verdier». Våre undersøkelser viser at de offentlige verdiene «åpenhet/innsyn», «habilitet», «kontinuitet», «politisk lojalitet» og «rettsikkerhet» er på vei bort fra ansattes bevissthet, og spesielt er verdien «kontinuitet» på vikende front. NPM/ økonomiverdien «høy effektivitet og produktivitet» peker seg ut som verdier det er vanskelig å leve opp til, og som har fått mest plass de årene, mens de rangeres blant de minste viktigste for det daglige arbeidet og lite viktig som egne verdier. Dette bildet er likt både på NTNU og St. Olav, mens intervjuene viste et mer presset bilde på St. Olav med hensyn til effektivitet.

«Fleksibilitet» har videre fått mer plass, og det har blitt vanskeligere å leve opp til verdien «profesjonelle krav og standarder».

Blant respondentene hersker det en oppfatning om at den største forskjellen på private og offentlige virksomheter ligger i at inntjeningspresset er større i privat sektor, eller at skillelinjene er små eller ubetydelige. Et mindretall koblet offentlig sektor til samfunnsansvar og demokratiske verdier, som offentlig sektor henter sin legitimitet fra, og ingen av respondentene fra intervjuene nevnte «likebehandling» som et skille mellom sektorene. Rollen som offentlig tjenesteutøver virker ikke lenger like tydelig, mens rollen som profesjonsutøver kan se ut til å vokse i omfang. NTNU og St. Olav har etter omfattende endringer de senere år kommet nærmere private konsern eller foretak, med distanse til politiske myndigheter. Det kan tyde på at det er mindre viktig om tjenesten blir levert av privat eller offentlige organisasjoner. Spørsmålet om flere tjenester og verdiene blir like godt etterlevd innenfor rammene av privat virksomhet med samme tjeneste-/servicetilbud, er en gjenganger i politiske debatter. Noen frykter en utvikling der markedshensyn og profitt medfører en vridning i tjenestetilbudet mot det som lønner seg mest, uten at noen ivaretar helheten, samfunnsansvaret og de svakest stilte. Andre mener utviklingen er naturlig når velferden og offentlig sektor blir for omfattende og kostbar. Den generelle utviklingen er at grensen mellom sektorene er blitt mer uklar.

Hvis vi kunne ha generalisert, som vi vanskelig kan gjøre ut ifra undersøkelsenes begrensede omfang, ville konklusjonen blitt at de demokratiske verdiene er i ferd med å miste sin betydning i offentlig sektor. Dette kan være en gjennomgående trend, slik at verdiene også har mindre betydning i befolkningen. Vi ser av undersøkelsen Norsk Monitor at det er nedgang for mange fellesverdier (Barstad et al 2004). Undersøkelser i Trøndelagsfylkene i perioden 2008-2011 (se kap.2.4.5) viser imidlertid at fellesverdiene står støtt, men disse undersøkelsene er foretatt på kommuneplan, og kun blant ledere, ikke på nivået der tjenesteutøvingen foregår. Demokratiske verdier og samfunnsansvar har vært bærebjelken i offentlig sektor, og har sikret offentlige organisasjoners legitimitet, så spørsmålet er hva som skjer hvis verdiene mister sin betydning. Hva skal bevare offentlige organisasjoners legitimitet? Våre funn kan forhåpentligvis være et utgangspunkt for videre forskning.

Som vi har illustrert i figur 2 («offentlige verdiers utvikling») kan samfunnsutvikling, verdiutvikling i befolkningen, nye organisasjonsoppskrifter samt interne og eksterne institusjonelle krefter over tid påvirke innholdet i det offentlige etos. Resultatet kan bli at det nye offentlige etos blir endret. Vår problemstilling har indikert at det skjer verdimessige endringer i offentlig sektor, og i lys av våre undersøkelser på NTNU og St. Olav, har det vist seg å være tilfelle. Det rettes mye oppmerksomhet fra organisasjonsledelsen mot effektivitet, produktivitet, kontroll og styring, etter påtrykk fra myndighetene og fra kontrollorganer og

media. Ansatte på sin side fokuserer mest på å beskytte profesjonsverdiene. Mange mener at «profesjonelle krav og standarder» i form av regler og rutiner tar stadig mer tid bort fra kjerneoppdraget. Det blir dermed mindre rom igjen for å ivareta og overvåke fellesskaps- og demokrati-verdiene. Regulative institusjoner legger føringer og setter krav, mens de kognitive og normative institusjonene danner et annet bilde av hvordan organisasjon bør være.

En mulig tolkning av verdiendringer kan gjøres ved hjelp av Archers tidsdimensjon (1995). Strukturer i organisasjoner er aldri endelig, men endres over tid ved at aktørene påvirker strukturene (fra T1-T2, ref. figur 2.4.4.). Både på sykehus og universitet påvirkes organisasjonen via aktørenes kamp om ressurser og innflytelse, og ut fra hvilke verdier de ulike aktørgruppene representerer til enhver tid, vil verdiene endres. Archer (1995) skiller mellom ideer og kultur på en side og struktur på den andre. I forkant av håndfaste strukturer, som rutiner, retningslinjer eller andre regulative ordninger, kommer ideer/kultur i form av diskurser i ulik form. Aktørenes diskusjon eller prosesser har, over tid, påvirket det idemessige innholdet. Det kan forstås slik at idestadiet (T1) ikke har en materiell struktur, mens en sosial interaksjon (T2) gir en struktur, som påvirker aktørenes handlinger (T3). Disse igjen vil påvirke ideene, som på nytt påvirker struktur på seinere tidspunkt (T4). Slik kan også samfunnsendringer forstås. Prosesser og diskurser påvirker over tid og endrer strukturer, som for NPM, som var strukturer som ble innført etter en forståelse og diskurs om at offentlig sektor var for byråkratisk og ineffektiv. Etter at systemer har påvirket handlingene, vil nye ideer, diskurser og prosesser endre retningen, og strukturene og verdiene vil endres. Og slik går sirkelen videre. Hvis en fellesverdi brytes, kan nye diskurser oppstå, som igjen kan påvirke prosesser og skape endringer.

Et sitat som virker treffende for resultatet av våre undersøkelser ved NTNU og St. Olav, fant vi i forordet til «Leadership in Administration» (1957) av Philip Selznick:

*«Vi skal ikke finne noen enkle oppskrifter på organisatorisk lederskap; de skal heller ikke bli kjøpt med en kurv full av knep og påfunn. Det forutsettes intet mindre enn en skikkelig orden, bestemme den offentlige interesse og forsvare avgjørende verdier.»*  
(Selznick, 1997 s. 15)

På grunnlag av våre undersøkelser, konkluderer vi med at vår hypotese stemmer.

## 7.2 Analyse hypotese 1B

### *Fokuset på NPM-verdier oppleves som vanskeligere for ledere enn ansatte uten lederposisjon*

Som vi har gjennomgått i avsnitt 2.3.2, er NPM reformens tankesett hentet fra privat management, fra økonomisk organisasjonsteori og ledelsesteori, og innførte en ny tradisjon i offentlig forvaltning. Strukturen som ligger til grunn for offentlig sektor, hierarkiet, har fått innslag av markedstankegang, der belønning og sanksjoner skal lede av i riktig retning, siden de økonomiske teoriene innenfor NPM legger til grunn at aktørene vil maksimere egennytten. Det finnes imidlertid mange motstridende elementer. Momenter i ledelsesteoriene legger vekt på fleksibilitet og autonomi. Dette skaper en kontrast og spenning i forhold til andre elementer i NPM som vektlegger styring og kontroll. Idéer om desentralisering møter andre om sentralisering. Sykehusenes regionstankegang har blant annet gitt spenninger med henblikk på sentral styring gjennom sentralisering av myndighet og eierskap, samtidig som man søker effektivisering og strømlinjeforming ved hjelp av underordnede enheter med en friere stilling (Neby, 2003:10). I tillegg til markedsfokus og nye krav til mål og resultat, må ledere likevel hensynta de tradisjonelle målformuleringene for offentlig sektor.

Sand (2004) snakker om det polysentriske samfunnet, kontekststyring og desentral styring. Det har vært et sprik mellom formelle beskrivelser av offentlige forvaltning og den sammensatte retningen forvaltningen har tatt. Enhetene forholder seg til en svært kompleks kontekst, der det eksisterer en mengde hensyn, konflikter og krav som kan være motstridende, og konsekvensen blir en avgjørende fokusendring fra hierarkisk styring til hvordan hver enhet gjøres i stand til å lede seg selv. Tankegangen bak NPG / post-NPMs med økt nettverksstyring, føyer seg inn i rekken av ulike styringsmodeller som lederne skal håndtere. Den hierarkiske strukturen er altså utgangspunktet for sektoren, men siden våre utvalgte organisasjoner har en svært høy andel profesjonsutdannede, kan det samtidig forventes å være høye anslag av såkalt klanstyring via subkulturer (se kapittel 2.6). I tillegg kommer nevnte markedstenkning - og til slutt nettverk, som blir som en mellomløsning mellom en ren hierarkisk og en ren markedsbasert styringsform, (Similä og Western, 2012). Ledelse skal derfor balanseres mellom styringsformene hierarki, marked, klan og nettverk, der grupperingene fra klan og nettverk kan ha egne sett med verdier og holdninger, ref. tabell 2.3.2.

Det er med andre ord mange momenter i NPM/NPG som har gitt utfordringer lederrollen i offentlig sektor. Et av grunnprinsippene innenfor NPM er også at fag er underordnet ledelse, styring og organisering (Christensen til Nito.no, 2011). I en organisasjon med sterke fagmiljø kan man ikke forvente at et slikt prinsipp umiddelbart blir omfavnet. Ansatte i kunnskapsorganisasjoner har opplevd stor grad av frihet, og denne friheten har blitt utfordret av nye krav

til rutiner, faste rammer, og resultatindikatorer. Både St. Olav og NTNU har satt fokus på enhetlig ledelse. Lederne vi møtte på St. Olav var alle sykepleiere, men innføring av sykehusreformen med enhetlig ledelse har ført til færre sykepleiefaglige stillinger (Naustdal, 2008: 14). Sjefsykepleierstillingen ble fjernet, og sykepleietjenesten mistet med det et talerør direkte til administrerende direktør (Naustdal, 2008: 14). Ved NTNU var det i mange år valgte ledere, men styret ved NTNU vedtok høsten 2012 at NTNU fra august 2013 tilsetter alle dekaner og instituttledere, og at alle fakultet oppretter fakultetsstyrer (NTNU-styret, 2012). I rektors notat til styret sies det at: «Tilsatte ledere vil se lederoppgaven som sitt primære ansvar, og anlegge et helhetlig perspektiv på lederoppgaven» (NTNU-v/rector, 2012). Det åpnes riktignok for å kunne kombinere stillingen som instituttleder med noe tid til faglige aktiviteter, men ledelse som eget fag er kommet fram på en langt tydeligere måte. Dette har ikke skjedd uten kritikk. Morten Levin (2013) skriver sarkastisk i en kronikk i Adressa at dersom universitetene ønsker å bli oppfattet som organisasjoner på linje med andre markedsaktører, er det ingen grunn til bekymring. Hans hovedpoeng er at universiteter skal tilby noe mer enn slutførte studenter og produksjon av studiepoeng, og at «undervisningen må bygge grunnleggende verdier formulert på akademiets egne premisser», der han trekker fram NTNUs organisasjonsverdier. Han hevder videre at det demokratiske erfaringsgrunnlaget forsvinner ved at «selvstendig kritisk engasjement i beslutningstaking blir erstattet med innordning i en autoritær beslutnings-struktur».

Ledelse i offentlig sektor har i løpet av de siste tiår fått økt oppmerksomhet. Tradisjonelt har offentlige ledere hatt roller som tilretteleggere, saksbehandlere eller eksperter heller enn rene lederroller, noe som forklares ut krav om upartiskhet, mindre handlingsrom, mindre rom for skjønn eller personlig makt (Strand T., 2001). NPM har aktualisert ledelse som profesjon, som stiller nye krav til offentlige ledere. «*Det særegne med statlige ledere er forvaltningen av fellesskapets ressurser og verdier, noe som stiller høye etiske krav til ledere.*» (DIFI, 2009 s. 4). I tillegg har NPM innført ledelsestanker fra privat sektor, der det forventes at ledere rapporterer, evaluerer og planlegger på strategisk nivå. Disse resultatene vektlegges fra høyere nivå, siden gode resultat og måloppnåelse indikerer en «vellykket» organisasjon, og skaper ekstern legitimitet. Flere direktører i Helse Midt-Norge, og en direktør ved St. Olav har forlatt sin posisjon grunnet manglende økonomisk styring eller måloppnåelse (Pedersen og Wold, 2009). Men kravene gjelder også lenger ned i organisasjonen, og ved manglende resultat- eller måloppnåelse, kan både kontrollorganer og media spille en viktig rolle. En sakkyndig komité anbefalte nettopp at NOKUT ikke godkjenner NTNUs kvalitets-sikringssystem for utdanning. NTNU kan dermed bli det første universitetet som får systemet underkjent (Universitetsavisa.no, 2013). NOKUT har sanksjonsmuligheter, som innebærer at NTNU kan miste retten til å etablere nye studier. Slike saker slås gjerne opp av media, som legger det fram som at NTNU mangler kvalitet, og ikke at de mangler tilfredsstillende system. Man kan plassere ansvaret for feilen på sentral hold, for uklart regelverk, men flere av



fakultetene opplyste også at det var utfordrende å få tilbakemeldinger fra studenter og faglærere, som kan tyde på at systemet for kvalitetssikring ikke ble fulgt opp av ansatte, det vil si opportunistisk atferd eller frikobling.

Det er altså et press ovenfra om å «levere». I tillegg har også kravene økte nedenfra. Fra kritikk av NPM (2.3.2.) og via våre undersøkelser, har vi erfart at ikke alle innførte modeller og system nødvendigvis fungerer helt etter intensjonen. Uavhengig om nye regler, rutinebeskrivelser eller system fungerer eller ikke, tar økt registrering tid. Fungerer endringen heller ikke etter intensjonen, resulterer dette gjerne i økt misnøye, endringsvegring og frikobling blant ansatte. Dette legger press på lederne, som havner i en situasjon der gode svar er vanskelig å finne. I tillegg forventer ansatte at ledere gjennomfører medarbeidersamtaler inkludert framtidsplanlegging, utdanning, selvutvikling etc. *«Det er i samspillet mellom ledere og medarbeidere at verdiene skapes og derfor må bevisstheten rundt relasjoner settes på dagsorden.»* (DIFI, 2009 s. 4).

På bakgrunn av ovennevnte utfordringer, hadde vi en antagelse om at ledere ville oppleve NPM - og de verdiene som NPM representerer - som vanskelige å leve opp til, både med tanke på et økende krav om system, kontroll og effektivitet ovenfra - og en potensiell endringsvegring og opportunisme nedenfra, også med tanke på sterke fagprofesjoner og klanstyring. Lederne vi intervjuet eller inkluderte i spørreundersøkelsen, var mellomledere, det vil si ledere for institutt eller avdelinger, og resultatet kunne blitt et annet dersom vi hadde undersøkt blant ledere lenger opp i systemet.

Vi har kommet fram til at svar på følgende spørsmål kan bidra til å finne svar på om hypotesen stemmer eller ikke:

- Prioritering av etiske retningslinjer
- Verdier som er viktig for deg og ditt daglige arbeid
- Verdier det er vanskelig å leve opp til
- Verdier som har fått mer plass
- Verdier som har fått mer plass 1

### **Prioritering av etiske retningslinjer**

Prioritering av etiske retningslinjer/handlemåter gir et overordnet inntrykk. Vi erfarte at toppprioriteringen er uavhengig av posisjon, både i spørreundersøkelse og for de vi intervjuet. Alle setter «redelighet og ærlighet» på topp, altså dyder for handlinger og holdninger. De øvrige resultatene viser også mange sammenfallende svar.

Alle de vi intervjuet, og alle ikke-ledere fra spørreundersøkelsen, scoret også det å «behandle kolleger og brukere med respekt» høyt. «Høy integritet» (dvs. tolket mot personlig fordeler),

skiller ledere og ikke-ledere i spørreundersøkelsen, med andreplass fra ledere, mot nest sist av ikke-ledere. Dette gjenspeiles ikke for de vi intervjuet. Vi antar at det rett og slett kan bero i at situasjonen oppleves mer aktuell og mer fokusert på ledernivå. «God forvaltning av statlige midler» ble lite fokusert i dette trinnet av undersøkelsen blant de vi intervjuet, mens flere ledere i spørreundersøkelsen har rangert dette høyere. Vi antar at det er legitimt for ledere å prioritere god forvaltning høyere grunnet økte krav, men det synes mindre bevisst blant de lederne vi intervjuet.

Vi kan dermed ikke finne noen klare, felles funn når det gjelder posisjonsforskjeller og prioriterte etiske handlemåter. Selve intervjuene ga heller ingen støttepunkt for en forskjell. En avdeling ved St. Olav hadde gjennomført faste refleksjonsmøter der etiske problemstillinger sto på dagsorden, og de ansatte på denne avdelingen opplevde at etikk og etiske handlemåter ble belyst på en systematisk og grundig måte. Flere ga uttrykk for at dette lettet trykket i hverdagen. Også den andre avdelingen ved St. Olav tok opp etiske problemstillinger på møter, men da mer ut ifra situasjoner som hadde oppstått, og ikke på jevnlig, generelt grunnlag. I situasjonen mellom pasient og sykepleier oppstår oftere vanskelige, etiske dilemmaer enn i møtet mellom student og underviser, så det var ikke overraskende at avdelingene på St. Olav hadde mer fokus på etikk enn på NTNU. Etiske problemstillinger relatert til det faglige kunne av og til bli diskutert på NTNU, men ingen av instituttene hadde etikk på møteagendaen.

*«Da lager din egen ramme for egen etikk, både når det gjelder undervisning og mellom ansatte.» (NTNU-ansatt, ikke leder).*

Lederne har makt over agendaen, og spiller derfor en viktig rolle når det gjelder hvilke tema som belyses. Men, i følge våre resultat, har posisjon lite eller ingen betydning på hvilke etiske retningslinjer som er i fokus.

Se sammenligning av svarene i tabellen under:

Leder QB	Ikke leder QB
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redelighet og ærlighet: 55 %</li> <li>2. Høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger): 50%</li> <li>3. God forvaltning av statlige midler: 45%</li> <li>4. Behandle kolleger og «brukere» med respekt: 40%</li> <li>5. Ivareta brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet): 35%</li> <li>6. Romslighet og åpenhet: 30%</li> <li>7. Ivareta høy habilitet: 30%</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redelighet og ærlighet: 64,4 %</li> <li>2. Behandle kolleger og «brukere» med respekt: 60%</li> <li>3. Romslighet og åpenhet: 38,5%</li> <li>4. Ivareta brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet): 36,3%</li> <li>5. Høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger) 36,3%</li> <li>6. God forvaltning av statlige midler: 27,4%</li> <li>7. Ivareta høy habilitet: 18,5%</li> </ol>

Leder intervju	Ikke leder intervju
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redelighet og ærlighet / Behandle kolleger og «brukere» med respekt: 83,3 %</li> <li>2. Ivareta brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet): 50%</li> <li>3. Romslighet og åpenhet 33,3%</li> <li>4. Høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger) / God forvaltning av statlige midler/ Ivareta høy habilitet: 16,6%</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redelighet og ærlighet / Behandle kolleger og «brukere» med respekt: 75 %</li> <li>2. Ivareta brukernes interesser (likebehandling og rettsikkerhet): 50%</li> <li>3. Romslighet og åpenhet: 42,8%</li> <li>4. Høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger): 28,6%</li> <li>5. God forvaltning av statlige midler / Ivareta høy habilitet: 14,2%</li> </ol>

Tabell 7.2. A Sammenligning av prioriterte etiske retningslinjer leder vs ikke-leder

### Verdier som er viktig for deg og ditt daglige arbeid

Når det gjelder verdier som er viktig for den enkelte, og hans/hennes daglige arbeid, kunne vi heller ikke avdekke noen klare skiller mellom ledernes egne verdifokus og de verdifokus som andre ansatte satte høyest. Både ledere og ikke-ledere, fra begge undersøkelsene, rangerer «respekt», «kvalitet» og «profesjonsverdier og faglige verdier» på de øverste plassene, der «respekt» er den verdien som scorer høyest totalt. Kvalitet var verdsatt høyt av alle grupper, selv om vi ser at dette ikke ble uttrykt spesifikt i spørreskjemaet i forkant til de ikke-lederne vi intervjuet, men under intervjuene erfarte vi at kvalitet ble koblet direkte til faglige verdier, og kvalitet ble uten unntak framhevet som meget viktig. At synet er så likt, med mye fokus rundt fag og kvalitet, kan ha sammenheng med at mange ledere er fra profesjonen.

Deretter har lederne fra de to undersøkelsene trukket fram ulike verdier. «Høy effektivitet og produktivitet» får 25 % score av respondentene fra spørreundersøkelsen, mens de vi intervjuet hadde trukket fram «åpenhet og offentlig innsyn» og «fleksibilitet» som andre viktige verdier.

Det at så mange trakk fram høy effektivitet og produktivitet som en viktig verdi for seg selv og arbeidsutførelsen, kan tyde på at mange har adoptert verdiene som et positivt element, eller at de uavhengig av vurdering på pluss- eller minussiden, ser økonomiske verdier som viktig og nødvendig for arbeidsutførelsen. Ingen av dem vi intervjuet, trakk fram økonomiske verdier, mens flere mente «åpenhet og offentlig innsyn» var viktig, da mest med tanke på intern åpenhet overfor ansatte. Flere mente «fleksibilitet» var viktig, som i St. Olav-sammenheng innebar det å «få det hele til å gå rundt» (St. Olav leder). Vaktordninger og sykdom var en kilde til logistikk-utfordringer. At noen ansatte rullerte på ulike avdelinger, var også vurdert av lederne som nødvendig. Dette ble kommentert også fra ansattnivå, som en forventning ovenfra. Arbeid på skiftende avdelinger ble framlagt fra ledelsen som en forutsetning for å kunne utvide stillingsandel til full stilling for ett år siden. I NTNU-sammenheng ble fleksibilitet av noen forstått som det å ha lav terskel for å bistå hverandre,

eller i sammenheng med en mindre fleksibel arbeidsdag enn før grunnet krav til system eller effektivitet.

Det er verdt å merke seg at 36 % av ikke-lederne fra intervjuer har rangert «knytte kontakter, nettverk, samarbeid på tvers» som en av sine egne, viktigste verdiene. Kun én av lederne nevnte nettverk som en viktig verdi for seg og eget arbeid, som mente slikt samarbeid var viktig «for å ikke bli fanget inn i strukturen i forhold til etasjer eller personer» (leder, NTNU). At så få ledere anser nettverk som viktig for seg, var uventet. Vi skal senere se at ledere likevel mener at nettverk har fått større plass. Her følger resultatene sammenlignet:

<b>Leder QB</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respekt 55,0%</li> <li>2. Profesjonsverdier – faglige verdier 35,0%</li> <li>3. Kvalitet 30,0%</li> <li>4. Høy effektivitet og produktivitet 25,0%</li> <li>..18. Lojalitet overfor politiske beslutning 0% / Kontinuitet–stabilitet–forutsig. 0%</li> </ol>	<b>Ikke leder QB</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kvalitet 45,9%</li> <li>2. Respekt 41,5%</li> <li>3. Profesjonsverdier – faglige verdier 32,6%</li> <li>4. Høy effektivitet og produktivitet 22,2%</li> <li>..18. Lojalitet overfor politiske beslutn 0%</li> </ol>
<b>Leder intervju</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Respekt / kvalitet: 50%</li> <li>2) Åpenhet / fleksibilitet / prof.verdier: 33%</li> </ol>	<b>Ikke leder</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Respekt 71%</li> <li>2) Profesjonsverdier–faglige verdier 64%</li> <li>3) Nettverk 36%</li> </ol>

Tabell 7.2. B Viktige verdier for deg og ditt daglige arbeid, leder vs ikke-leder

### Verdier som det har blitt vanskeligere å leve opp til

En av lederne som vi intervjuet, mente at ingen verdier var vanskeligere å leve opp til, og begrunnet det videre ut ifra kort fartstid som NTNU-ansatt, som var 5 år. Likhetstrekket mellom de to ledergruppene, er at begge oppgir at «lojalitet overfor politiske beslutninger» er blitt vanskeligere å leve opp til. Med referanse til innledningen, kan man forklare dette med at de politiske føringene har blitt vanskeligere med hensyn til krav som stilles og rammene for struktur og finansering.

Lederne vi intervjuet svarte etter forventning, og scoret «høy effektivitet og produktivitet» på topp på dette spørsmålet, mens spørreundersøkelsen bare ga 15 % oppslutning fra lederne. Lederne i spørreundersøkelsen mente at «kontinuitet» og «selvutvikling» var de vanskeligste verdiene å leve opp til. Det er verdt å merke seg er at ingen av lederne fra spørreundersøkelsen mente at «kontinuitet» var en viktig verdi for seg selv og sitt daglige arbeid, mens verdien likevel er rangert på topp som vanskelig å leve opp til. Dette betyr nødvendigvis at det er andre som setter press på dem med hensyn til denne verdien, men at de selv ikke

anser den som viktig. Flere ledere vi intervjuet, hadde også vansker med å leve opp til «lojalitet overfor ledelsens beslutninger», «innovasjon-fornyelse-kreativitet», «profesjonelle krav og standarder» og «kvalitet». Gjenganger i forklaringer til dette var at tiden er en knapp ressurs, og når kravene øker, går det ut over noe annet. Som at dokumentasjonskrav tar tiden bort fra kvalitetsarbeid. Flere så «innovasjon og fornyelse» som svært viktig, men fant ikke tid og ressurser. Vi ser at «selvutvikling» er vanskelig å leve opp til for mange ledere fra spørreundersøkelsen, som antageligvis har samme forklaring, sett ut fra forklaringer vi fikk på intervjuene.

Ikke-lederne i de to undersøkelsene var også uten enhetlig resultat, men med noen likhetstrekk. Ikke-ledere fra spørreundersøkelsen synes «høy effektivitet og produktivitet» er vanskeligst å leve opp til, med «selvutvikling» rett etter, mens «kontinuitet» er vanskeligst for ikke-lederne vi intervjuet. «Kontinuitet» kommer også høyt i spørreundersøkelsen.

Fire av seks ledere vi intervjuet beskrev «høy effektivitet og produktivitet» som et press, spesielt lederne på St. Olav, der presset bare har økt etter innflytting i nytt sykehus. Her er noen sitat fra ledere på St. Olav, som underbygger deres opplevelse av press:

*“Det er et stort press fra direktør om å holde budsjett. Er du ikke flink nok, blir det enda større kutt. Holder du budsjettet, blir det mer penger til forskning med mer, dvs. en bonusløsning.»*

*«Mange har vært sliten og har blitt sykmeldt. Høyere opp i organisasjonen tenker de mer på tall, antall pasienter, antall operasjoner. Dette er ikke mitt hovedfokus»*

*«Vi er avhengig av effektivitet og produktivitet, men begrepene klinger ikke bra i forhold til pasientene».*

*«Men tiden strekker ikke alltid til i forhold til egne krav om kvalitet. Dette sliter på en del av de ansatte».*

Om det å presse ansatte til å jobbe på ulike, ukjente avdelinger:

*«For ledere som må styre ansatte på denne måten, kan det av og til være utfordrende å opptre lojalt mot beslutningen, samtidig som man må følge beslutningen for å fylle opp helgene»*

*«Kunne ønske vi hadde mer rom for kompetanseheving»*

*«Med forvaltning tenkes det på hvordan man an klare å få til enda mer effektivitet og kvalitet med mindre ressurser»*

*«Med mindre tid kan man overse faremomenter, og risikoen for feil øker merkbart. Selv om man kan si at systemet er årsaken til feilen, vil det være den enkelt ansatte som rammes om en feil oppstår»*

*«Ansatte skal jobbe «smartere». Å jobbe smartere kan i utgangspunktet være positivt, inntil en grense. Det er begrenset hva to hender kan få til»*

Også fra NTNU-ledere beskrives effektivitetspress og kvantitativt fokus:

*«Man burde heller tenke mer langsiktig og bruke mer enn disse få målingene. Synes ikke tellekantsystemet fungerer»*

*«Fornyelse og kunnskap kan ikke styres ovenfra – den må komme fra bunnen og opp»*

*«Kvantitet for forrang foran kvalitet»*

Vi ser at lederne står nært sine ansatte i verdifokus, noe som kan forklares ved at lederne selv tilhører profesjonen, og dermed kan betraktes som en del av «klanen». Dette faktum kan også forsterke følelsen av å komme i en klemme mellom ulike mål og verdier.

<b>Leder QB</b>	<b>Ikke leder QB</b>
<b>Vanskeligere å leve opp til:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 34,97%</li> <li>2) Selvutvikling 30%</li> <li>3) Lojalitet overfor politiske beslutninger 29,98%</li> <li>... 18) Likebehandling 9,99%</li> </ol>	<b>Vanskeligere å leve opp til:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Høy effektivitet og produktivitet 20,71%</li> <li>2) Selvutvikling 19,28%</li> <li>3) Innovasjon-fornyelse-kreativitet 17,80%</li> <li>4) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 17,17%</li> <li>... 18) Habilitet 9,99%</li> </ol>
<b>Leder intervju</b>	<b>Ikke-leder intervju</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Høy effektivitet og produktivitet: 50%</li> <li>2) Lojalitet overfor politiske beslutninger / Lojalitet overfor ledelsens beslutninger / Innovasjon-fornyelse-kreativitet / Profesjonelle krav og standarder / kvalitet 33%</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kontinuitet: 43%</li> <li>2) Profesjonelle krav og standarder / Profesjonsverdier: 29%</li> </ol>

Tabell 7.2. C Verdier som det har blitt vanskeligere å leve opp til, leder vs ikke-leder

### Verdier som har fått mer plass

Svarene viser at alle, uavhengig av lederposisjon, mener «høy effektivitet og produktivitet» har fått mer plass, og at det å «knytte kontakter-nettverk-samarbeid på tvers» også har utmerket seg og fått en større og tydelig plass. Men selv om alle ledere synes nettverk har fått mer plass, synes få at dette er vanskelig å leve opp til, med referanse til forrige spørsmål. Dette virker ganske uproblematisk. Lederne synes samarbeidsformen er grei å forholde seg til, og krever ikke for mye av dem. Det som er litt mer spesielt, er at lederne ikke synes nettverk eller samarbeid på tvers er viktig for seg selv og eget arbeid. Det kan tyde på at det er en utvikling som er økende, uten at de selv har adoptert den ennå, eller funnet det viktig for seg selv, i alle fall ikke i sammenligning med andre verdier.

«Det (les:samarbeid på tvers) er viktig for oss som bruker mange andre faggrupper på sykehuset», sa en leder på St.Olav, som ikke hadde rangert det som en viktig, egen verdi. Noen vi intervjuet slet med å få ting på plass; «Det har vært vanskelig å få til samarbeid på tvers av studieprogram, delvis siden faglærerne må betales» (leder, NTNU).

På St. Olav erfarte vi at nettverk/samarbeid på tvers delvis ble tolket som noe negativt, slik på et direkte spørsmål om nettverk her; «Enheter og personal blir slått sammen, og «vikar-poolen» er opprettet. Ordningen betraktes som et sparetiltak». (Leder, St. Olav).

Over halvparten av lederne på spørreundersøkelsen synes «åpenhet/offentlig innsyn», «kvalitet» og «innovasjon-fornyelse-kreativitet» har fått mer plass. Siden mange av de som vi intervjuet har trukket fram kvalitet som en verdi i fare grunnet tidspress, er dette litt overraskende, og vi ser at få ikke-ledere støtter dette. Men som vi har kommentert under hypotese 1, har noen med kvalitet referert til kvalitetssystemer, som har fått stort fokus de senere år, som Kvalitetsreformen og kvalitetssystemet ved NTNU, selv om man ikke nødvendigvis kan sette likhetstegn mellom kvalitet og kvalitetssystem. «Innovasjon-fornyelse-kreativitet» er av mange ikke-ledere listet opp som vanskelig å leve opp til av, så der er synet ulikt. «Individuelle brukerrettigheter» og «fleksibilitet» trekkes fram av lederne som vi intervjuet

Leder QB	Ikke Leder QB
1) Høy effektivitet og produktivitet 59,99% 2) Åpenhet-offentlig innsyn 55,02% Knytte kontakter-nettverk-samarbeid på tvers 45,00% / Kvalitet 44,98% Innovasjon-fornyelse-kreativitet 44,98% .. 18) Kontinuitet-stabilitet-forutsigb 15,02%	1) Høy effektivitet og produktivitet 59,99% 2) Knytte kontakter-nettverk-samarbeid på tvers 35,56% 3) Profesjonelle krav og standarder 33,33% 4) Respekt 32,58% ... 18) Kontinuitet-stabilitet-forutsigb 15,27%
Leder	Ikke Leder
1) Knytte kontakter-nettverk-samarbeid på tvers: 50% 2) Høy effektivitet og produktivitet / Individuelle brukerrettigheter / Fleksibilitet: 33%	1) Høy effektivitet og produktivitet: 43% 2) Nettverk / Profesjonelle krav og stand: 36% 3) Fleksibilitet / Innovasjon og fornyelse: 21%

Tabell 7.2. D Verdier som har fått mer plass, leder vs ikke-leder

### Verdier som har fått mindre plass

Det var for mange vanskeligere å beskrive hva som har fått mindre plass enn hva som har fått mer plass. Det er lettere å se hva som krever fokus enn det som fortrenses. Dette betydde færre avkryssninger. Det er imidlertid bred enighet om at «kontinuitet» har fått mindre plass, uavhengig av posisjon. Dette har samsvar med verdier som er vanskeligere å leve opp til. «Loyalitet overfor ledelsens beslutninger» er en verdi som alle ledere mener har fått mindre

plass, i begge undersøkelsene. En leder på St. Olav sa det slik; «*Det snakkes mye i systemet om uenighet om de beslutninger som fattes. Dette gjelder generelt i avdelingen. Slik var det mindre av tidligere*».

«Selvutvikling» kom høyt på spørreundersøkelsen, uavhengig av posisjon, mens det hadde mindre fokus hos de vi intervjuet. At både «knytte kontakter-nettverk-samarbeid på tvers» kommer høyt også på mindre plass blant ikke-ledere – i tillegg til mer plass, riktignok prosentmessig mye lavere, er en pussighet, Men som nevnt under hypotese 1, kan nettverk og samarbeid på tvers (samt «innovasjon» og «selvutvikling») tolkes som salderingsposter.

<b>Leder QB</b>  1) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 30,03% 2) Selvutvikling 19,98% 3) Profesjonelle krav og standarder 15,02% 4) Lojalitet overfor ledelsens beslutninger 15,00% ... 18) Rettssikkerhet / Høy effektivitet og produktivitet / generelt ansvar overfor samfunnet 0%	<b>Ikke leder QB</b>  1) Selvutvikling 22,94% 2) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 15,27% 3) Knytte kontakter-nettverk-samarbeid på tvers 14,06% 4) Fleksibilitet 13,35% ... 18) Habilitet 2,95%
<b>Leder</b>  Kontinuitet / Lojalitet overfor ledelsens beslutninger / Lojalitet overfor politiske beslutn.: 33 %	<b>Ikke Leder</b>  1) Kontinuitet: 50% 2) Profesjonsverdier: / Profesjonelle krav og standarder: 29% 3) Kvalitet / Individuelle brukerrettigheter 21%

Tabell 7.2. E Verdier som har fått mindre plass, leder vs ikke-leder

### Konklusjon hypotese 1B:

Hypotesen var som følger: ***Fokuset på NPM-verdier oppleves som vanskeligere for ledere enn ansatte uten lederposisjon***

Fra våre to undersøkelser er det vanskelig å se et klart, sammenfallende mønster som entydig kan bekrefte at ledere har større problem med kravene fra NPM enn de som ikke har lederposisjon. Det er like vanskelig å se et enhetlig mønster som kan forkaste hypotesen. Mange resultat er sammenfallende, uavhengig av posisjon, som kan grunne i at de lederne som har besvart undersøkelsene, er en del av profesjonen, og dermed har samsvarende verdifokus og motivasjon som sine ansatte på mange områder.

Men fire av seks ledere som vi intervjuet, med hovedvekt fra St. Olav, beskrev på ulike vis en presset hverdag, med krevende resultat- og målkrav ovenfra, og frustrasjoner fra slitne medarbeidere nedenfra, som gjerne vil yte mer med hensyn til kvalitet. Vår kvalitative



undersøkelse kan altså fastslå at et flertall av lederne sliter grunnet krav om høy effektivitet og produktivitet, og ikke med hensyn til styringsmiksen. Men dette resultatet bekreftes ikke av ledere i den kvantitative undersøkelsen, som ikke synes at høy effektivitet og produktivitet er vanskelig å leve opp til. Ledere fra begge undersøkelser føler at nettverk og samarbeid på tvers tar mer plass, uten at dette er vanskelig å leve opp til, og uten at det er en viktig verdi for dem selv.

Det vi kan fastslå fra våre undersøkelser, er at ledere fra begge grupper synes det er vanskeligere å leve opp til lojalitet overfor politiske beslutninger enn de som ikke er ledere. Begrunnelsene som ble gitt under intervjuene, var at føringene som kom fra øverste hold la grunnlag for styring og arbeidsutførelse, spesielt resultatorientert styring og finansiering, og at lojaliteten til politiske beslutninger derfor var blitt lavere. Det at ikke-ledere ikke har trukket fram lojalitet overfor politiske beslutninger, er mer naturlig, siden mange opplever politiske beslutninger som «fjernt», og på et nivå som i mindre grad berører dem.

Konklusjonen blir dermed at dersom vi tar utgangspunkt i den kvalitative undersøkelsen, kan vi bekrefte hypotesen om at fokuset på NPM-verdier oppleves som vanskeligere for ledere enn ansatte uten lederposisjon. Men tar vi derimot utgangspunkt i den kvantitative undersøkelsen, kan vi forkaste hypotesen.

### 7.3 Analyse hypotese 1C

#### *Eldre ansatte er mer fokusert mot fellesverdier enn yngre ansatte*

Alder kan bety mye for verdier, og for oppfattelsen og etterlevelsen av disse. Tenker vi på den historiske utviklingen, er det lett å anta at eldre har fått inn fellesskapsverdier mer «med morsmelken», siden vi i etterkrigstiden og fram til 70/80-tallet har hatt et sterkt fokus på oppbygging av velferdsstaten, med fokus på felles verdier og et sosialdemokratisk tankesett. Valget i 1981 viste en endring i utviklingen, da vi fikk den første, rene Høyre-regjeringen på 53 år. Det markerte en overgang fra fellestankegang mot tanker om at samfunnet består av en sammensetning av mange, unike enkeltindivider.

Vi har tidligere beskrevet Ingleharts teorier (2008) om overgangen fra materialistiske til postmaterialistiske verdier, tuftet på Maslows behovspyramide. Når samfunnet som helhet har dekket grunnleggende behov som fysisk og økonomisk sikkerhet, oppstår nye behov, som anerkjennelse, selvrealisering, etiske og intellektuelle behov. Inglehart mener at verdier dannes i førvoksen alder og er relativt stabil siden, som innebærer at de som er oppvokst under trangere kår, vil ha andre verdifokus enn de som vokser opp under bedre levekår. Med dette som utgangspunkt, forventet vi å finne en resultatmessig aldersdifferanse, siden de som

er i 50-60-årene, under oppveksten har dannet verdier på et lavere nivå i verdipyramiden, mens de yngre som har opplevd høyere levestandard var mer fokusert mot postmaterialistiske verdier. Endringer kan også skyldes livsfaseeffekter, som til forskjell tar utgangspunkt i at det skjer en stadig utvikling i verdisynet til det enkelte individ etter hvert som det blir eldre. Det skjer endringer i husholdsmønsteret i Norge, som det at flere bor alene (Skrede, 2010: 6), men vi har ikke stilt spørsmål om livsfase og familierelasjoner, og kan derfor ikke avdekke dette.

Verdipreferanser mellom aldersgrupper er ikke bare forbigående og livsfasebestemt, men utskifting av generasjoner vil også føre til endringer i verdiklimaet i Norge (Stortingsmelding nr. 39, 2001-2002 kap. 2.4.2). NOVA Rapport 15/07 viser at jo eldre respondentene er, jo mer konserveringsorienterte er de, og jo yngre jo mer endringsorientert (Strand N., 2007). Alder betyr mer enn kjønn, inntekt og boligtetthet. Den yngre generasjonen prioriterer stadig høyere individualistiske og endringspositive verdier. Både NOVA-rapporten og tidligere forskning tyder på at noe av verdiforskjellen mellom aldersgrupper kan tilskrives ulike oppvekstforhold, der utdanning for yngre generasjoner er en viktig faktor. Og det kan i tillegg sees som en generasjonseffekt, selv om det ikke utelukkes at noen av de verdiforskjellene også kan tilskrives livsfaseendringer (Strand N., 2007). Barstad og Hellevik (2004) finner som en generell tendens at oppslutningen i befolkningen for et flertall av fellesverdiene er svekket, som nøydsomhet, lovrespekt, helse og likhet. Også NOVA rapporten tyder på at vi, generasjon for generasjon, har beveget oss lenger vekk fra et tradisjonsorientert verdisyn mot mer endringsorientert verdisyn hvor opplevelser og selvutvikling står sentralt. Forskning tyder på at denne utviklingen finnes i alle aldersspenn (Strand N., 2007). En annen, mulig forklaringsvariabel på endringer i verdier kan også være demografi og lave fødselstall, men vi har ikke vektlagt disse faktorene.

I følge Giddens (1998) fjerner dagens samfunn seg fra tradisjoner, mens nye blir skapt i følge med endringer i menneskelige relasjoner. Samfunnet er blitt mer individualisert, mindre basert på sosiale klasser, mer kunnskapsbasert, globalisert og mindre tradisjonsbundet. Alt endrer seg svært raskt i sammenligning med den historiske endringstakten. Mye av forklaringen på den hurtige eskaleringen kan tilskrives den teknologiske utviklingen. Orienteringen mot individualisering tydeliggjøres også i velferdsstaten, som i stadig større grad bygger på individualiserte rettigheter og den enkeltes valgmuligheter og medbestemmelse. Både innenfor helsesektoren og utdanningssektoren sikrer lovverket ulike rettigheter for oss som enkeltindivid. Individualisering gir seg også utslag i økt fokus på selvrealisering, selvutvikling og livsstil, både i arbeidsliv og i fritid. Slik kunne man forstå at raske endringer skjer i hele befolkningen, og ikke bare for de yngre. Men de yngres erfaringsverden har likevel endret seg så radikalt i forhold generasjonene før dem, at et aldersmessig verdiskille var derfor det mest sannsynlige resultat.

Ut ifra disse faktorene og teoriene, hadde vi derfor en forventning om at respondentene over 50 år var mer orientert mot tradisjonelle og kollektivistiske verdier, mens de under 50 år vektla individualistiske verdier høyere. Det senmoderne samfunn endrer seg svært raskt, og vi forventet derfor også at endringsdyktighet og adopsjon med hensyn til nye reformer og tanker var lettere av de «yngre», siden de er mer endringsvant og -fokusert, mens eldre kunne ha større tendens til endringsvegning og frastøting. Vi så imidlertid en potensiell mulighet for at hypotesen kunne bli forkastet dersom tradisjonsorientert verdisyn og kollektivt fokus viste seg å være på retrett i alle aldersgrupper. Utdanning har stor påvirkning på verdisyn, og siden vi undersøker grupper med høy utdanning, spesielt respondentene på NTNU, kunne utdanning også få utslag. Dette kunne vi ikke avdekke, siden vi ikke sammenligner med grupper med lavere utdanningsgrad. Livsfaseeffekten var en annen faktor som kunne påvirke og gi utslag, uten at vi kunne avdekke dette, siden vi ikke har stilt spørsmål om familierelasjoner.

På intervjuene var det åtte respondenter under 50 år og tolv over 50 år. Alle lederne var over 50 år. Kun én av de NTNU-ansatte var under 50 år. Dette kan gi en viss skjevhet, idet de fleste under 50 år er St. Olav ansatte uten lederposisjon. Når det gjelder spørreundersøkelsen var det derimot en overvekt av ansatte under 50 år, med 101 personer under 50 år, og 54 personer over 50 år.

Vi har kommet fram til at svar på følgende spørsmål kan bidra til å finne svar om hypotesen stemmer eller ikke:

- Verdier som er viktig for deg og ditt daglige arbeid
- Verdier det er vanskelig å leve opp til
- Verdier som har fått mindre plass (for å se vi hva de etterlyser)
- Verdier som har fått mer plass (vil ikke bidra i stor grad, men vi tar det med likevel)
- Er det noen ulikheter i rollen som en offentlig ansatt kontra en privat ansatte med hensyn til verdier som ligger til grunn (spørsmålet ble kun stilt til de vi intervjuet)

### **Verdier som er viktig for deg og ditt daglige arbeid**

Vi kan se at «respekt», «profesjonsverdier» og «kvalitet» er viktige verdier for den enkeltes daglige arbeid, uavhengig av alder, det vil si verdier som omfatter profesjon og dyder. De vi intervjuet under 50 år, koblet i stor grad «faglige verdier» og «kvalitet» sammen.

Respondenter fra spørreundersøkelsen over 50 år trakk fram «generelt ansvar overfor samfunnet» som neste verdi, mens de vi intervjuet i stedet rangerte «nettverk». De under 50 år (intervju) derimot hadde rangert både «samfunnsansvar» og «nettverk». Vi hadde forventet at flere i den eldste gruppen hadde framhevet generelt ansvar overfor samfunnet, blant annet med tanke på velferdsstatens betydning under deres oppvekst. Tar vi kun utgangspunkt i spørreundersøkelsen, kunne det til dels sett slik ut, uten at verdien nådde de øverste plassene.

Men intervjuene ga et annet bilde. Det er heller ingen andre verdier som vi har kategorisert som fellesverdier (kap. 2.2) som kommer med på de øverste plassene for de over 50 år.

Fra dette resultatet kan vi vanskelig se at den eldste gruppens egne verdier er mer orienterte mot fellesverdier enn de yngre. Noen av de over 50 år nevnte samfunnsansvar under intervjuet, som en underliggende verdi, så det kan innebære at det er en verdi som til dels «tas for gitt» og er institusjonalisert. Men vi burde likevel forvente at denne verdien kom med på rangeringen siden verdien var listet opp som et alternativ.

Under 50 år QB	Over 50 år QB
1) Respekt 47,5% 2) Kvalitet 43,6% 3) Profesjonsverdier – faglige verdier 29,7% 4) Høy effektivitet og produktivitet 26,7% ...18. Lojalitet overfor politiske beslutn. 0%	1) Kvalitet 44,4% 2) Profesjonsverdier – faglige verdier 38,9% 3) Respekt 35,2% 4) Generelt ansvar overfor samfunnet 24,1% ...18. Lojalitet overfor politiske beslutn. 0%
Under 50 år (8 respondenter)	Over 50 år (12 respondenter)
1. Respekt 75% 2. Profesjonsverdier – faglige verdier 63% 3. Nettverk / Generelt ansvar overfor samfunnet 30%	1. Profesjonsverdier / Respekt 42% 2. Nettverk / Kvalitet 33%

Tabell 7.3 A Viktige verdier for deg og ditt daglige arbeid, over/under 50 år

### Verdier som det har blitt vanskeligere å leve opp til

Vi ser at et par verdier skiller de over 50 år mot de under 50 år på dette spørsmålet. Den eldste gruppen synes «lojalitet overfor ledelsens beslutninger» er vanskelig å leve opp til, noe et ganske enhetlig resultat på de to undersøkelsene viser, med ca. 25 % oppslutning. Dette kan skyldes at eldre har rukket å bli mer spesialiserte i sitt fag, og ser ledelsens beslutninger opp mot faglig basis. Når utvikling jf. NPM er at stadig flere ledere er uten profesjonsutdanning, og ikke et valgt, faglig midtpunkt, kan lojaliteten minke:

*«I dag er det ikke profesjonsutdannede som styrer, i motsetning til tidligere (da oversykepleier), før omorganiseringen. Det er lettere å styre en profesjon når man har innsikt i faget.»* (Ansatt, St. Olav, over 50 år).

*“Mangel på kommunikasjon og transparens i prosessene skaper tvil om beslutningene. Men får fort en mistenkeliggjøring, som følge av manglende åpenhet, og dette bidrar ikke til lojalitet.»* (Ansatt, NTNU, over 50 år).

*«Prøver å ta opp problemene oppover, men inntrykket er at det stopper på klinikkssjefnivå, siden det ofte er et ønske om å være «flinkest i klassen» og holde budsjett» (Ansatt, St. Olav, over 50 år).*

Den neste verdien som skiller på alder, er «selvutvikling». Vi hadde forventet at de yngre var mer individuelt fokusert enn de eldre med tanke på det senmoderne samfunn, men det viste seg å være omvendt. Selvutvikling kommer høyt blant de eldre, men ikke hos de yngre. Livsfase kan være en forklaring. Den eldste gruppen har mer tid og rom for egen utvikling da barna normalt er blitt større eller flyttet ut. Noen har også tolket selvutvikling mest som faglig utvikling, som står høyt i verdi. Alle gruppene har rangert fellesverdien «kontinuitet» høyt. Respondentene under 50 år har mer problem med «høy effektivitet og produktivitet», som også var tilfelle for de over 50 år som vi intervjuet. De under 50 år som deltok på intervju, syntes «kvalitet» og «profesjonelle krav og standarder» er vanskelig, men det mener ikke de under 50 år som besvarte via Questback. De hadde mer problem med «lojalitet overfor politiske beslutninger», som var et uventet resultat med tanke på distanse.

Under 50 år QB	Over 50 år QB
1. Høy effektivitet og produktivitet 19,83% Lojalitet overfor politiske beslutninger 19,82% 3. Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 19,79% 4. Innovasjon-fornyelse-kreativitet 18,79% ... 18) Respekt 4,94%	1) Lojalitet overfor ledelsens beslutninger 27,79% 2) Selvutvikling 27,77% 3) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 25,93% 4) Ind.brugerrettigheter- medbestemmelse-brukerdemokrati 22,20% ... 18) Respekt 9,24%
Under 50	Over 50
1. Kvalitet / Profesjonelle krav og standarder: 50% 2. Kontinuitet / Høy effektivitet og produktivitet: 38%	Kontinuitet / Lojalitet overfor ledelsen beslutn/ Profesjonsverdier/ Selvutvikling / Høy effektivitet og produktivitet: 25%

Tabell 7.3 B Verdier som det har blitt vanskeligere å leve opp til, over/under 50 år

### Verdier som har fått mer plass

Vi kan fastslå at vi ikke kan spore noe markant, aldersmessig mønster i oppfatningen om hvilke verdier som har fått mer plass. «Høy effektivitet og produktivitet» går på tvers av aldersgrenser. «Knytte kontakter-nettverk-samarbeid på tvers» scorer høyt for begge grupper under 50 år, men samtidig høyest blant de over 50 år som deltok i intervju. «Profesjonelle krav og standarder» scorer også høyt for begge gruppene under 50 år, men også et stykke opp for de over 50 år som svarte via Questback. Vi går ikke nærmere inn på disse svarene, siden

vi ikke ser dette som det viktigste spørsmålet for å få testet hypotesen, men det er nyttig som et mulig motstykke til verdier som har fått mindre plass

<b>Under 50 år QB</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Høy effektivitet og produktivitet 44,57%</li> <li>2) Knytte kontakter-nettverk-samarbeid på tvers 41,59%</li> <li>3) Respekt 36,64%</li> <li>4) Profesjonelle krav og standarder 36,63%</li> <li>... 18. Selvutvikling 19,78 %</li> </ol>	<b>Over 50 år QB</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Høy effektivitet og produktivitet 46,32%</li> <li>2) Åpenhet-offentlig innsyn 37,04%</li> <li>3) Habilitet 29,64%</li> <li>4) Profesjonelle krav og standarder 29,61%</li> <li>18. Kontinuitet-stabilitet-forutsigb. 9,28%</li> </ol>
<b>Under 50</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Høy effektivitet og produktivitet: 63%</li> <li>2. Profesjonelle krav og standarder: 38%</li> <li>3. Rettsikkerhet / Fleksibilitet / Nettverk: 25%</li> </ol>	<b>Over 50</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Nettverk: 50%</li> <li>2) Innovasjon og fornyelse: 33%</li> <li>3) Høy effektivitet og produktivitet/ Lojalitet overfor ledelsen: 25%</li> </ol>

Tabell 7.3 C Verdier som har fått mer plass, over/under 50 år

### Verdier som har fått mindre plass

Vi hadde sett det som sannsynlig at den eldste gruppen mente noen fellesverdier fikk mindre plass på grunn av NPMs fokus på økonomiske verdier. Men, som for verdier som har fått mer plass, er det vanskelig å se noen klar, aldersmessig forskjell i oppfatningen om hvilke verdier som har fått mindre plass. Fellesverdien «kontinuitet» rangeres høyt i alle leire.

«Selvutvikling» er på topp for alle som besvarte spørsmålet via Questback, men kommer ikke opp blant de som vi intervjuet. De under 50 år er enige om at «profesjonsverdier – faglige verdier» har fått mindre plass, men det mener også de over 50 år som vi intervjuet.

«Likebehandling» er imidlertid en fellesverdi som de over 50 år mener har fått mindre plass, riktignok på fjerdeplass, mens de under 50 år ikke ser at verdien har fått mindre plass, siden de rangerer likebehandling som nummer fire fra bunnen. Solidaritet og likhetsprinsippet har vært grunnleggende elementer i velferdsstaten, og likebehandling kan derfor være en mer framtredd verdi for de som vokste opp under dens oppbygging. I dag skal individuelle rettigheter sikre oss likebehandling, og bevisstheten for de yngre kan dermed være mer rettet mot rettigheter enn på likebehandling som en verdi, slik at de mener at verdien er godt ivarettatt på regulativ basis.

<b>Under 50 år QB</b>  1) Selvutvikling 20,78% 2) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet 18,80% 3) Innovasjon-fornyelse-kreativitet 11,89% 4) Profesjonsverdier – faglige verdier 11,88% ... 18) Habilitet 1,97%	<b>Over 50 år QB</b>  1) Selvutvikling 25,94% 2) Knytte kontakter-nettverk-samarbeid på tvers 20,39% 3) Kontinuitet-stabilitet-forutsigbarhet (delt 2. plass) 20,38% 4) Likebehandling 18,51% ... 18) Rettsikkerhet 5,56%
<b>Under 50</b> (8 respondenter)  1) Kontinuitet / Kvalitet: 63% 2) Profesjonelle krav og standarder / Profesjonsverdier: 50%	<b>Over 50</b> (12 respondenter)  1) Kontinuitet: 42% 2) Profesjonsverdier / Individuelle brukerrettigheter / Lojalitet overfor ledelsen: 25%

Tabell 7.3 D Verdier som har fått mindre plass, over/under 50 år

### Er det noen ulikheter i rollen som en offentlig ansatt kontra en privat ansatte med hensyn til verdiene som ligger til grunn

Dette spørsmålet ble kun stilt til de vi intervjuet, og var ikke en del av spørreundersøkelsen. Vi stilte spørsmålet siden vi ønsket å vite om respondentene var bevisst ulikhetene i rollene for en privat ansatt kontra en offentlig tjenesteutøver. En offentlig ansatt har ansvar som går ut over organisasjonen i et bredere ansvar overfor samfunnet og fellesverdier, og vi var spent på om dette ville komme fram i svarene. Spørsmålsutformingen var så nær vi kom uten å virke ledende. Som vi har beskrevet i kapittel 2.3.2., har offentlige organisasjoner innført mer management- og markedstankegang, og grensen mot privat sektor er blitt mer uklar. Slik kan også offentlige ansattes rolle som demokratiets voktere ha blitt mer vag, eller mindre framtrepende. Vi antok også her at eldre ansatte var mer bevisst sitt samfunnsansvar, mens yngre ansatte ville se mindre forskjeller mellom sektorene.

Av respondentene over 50 år begrunnet halvparten at forskjellen på sektorene lå i et generelt ansvar overfor samfunnet, eller de begrunnet dem i demokratiske verdier. For de under 50 år var det kun én person av åtte som gjorde det samme

*“Det norske folk betaler min lønn. Det norske folk skal ha noe tilbake. Vil gjøre noe for samfunnet» » (NTNU-ansatt over 50 år)*

*«Samfunnsansvaret og hensynet til fellesskapet er veldig viktig og en grunnleggende verdi i offentlig sektor» (NTNU-ansatt over 50 år)*

*«Det offentlige tilbyr likeverd, der alle får den hjelpen de trenger» (St.Olav-ansatt over 50 år)*

*“Når det gjelder helse er det blitt mindre skille mellom privat og offentlig sektor, spesielt med all snakk om effektivisering. Skille er det private er avhengige av gevinst. (St.Olav-ansatt under 50 år)*

*«Nei, jeg har mine egne, indre verdier, og det er det jeg jobber ut ifra, uansett om det er privat eller offentlig» (St.Olav-ansatt under 50 år)*

Bevissthet rundt sin rolle som offentlig ansatt viste seg dermed å ha en viss forklaring i alder. Den eldste gruppen rangerer i liten grad fellesverdier og samfunnsansvar høyere enn de yngre, med referanse til svar på tidligere spørsmål, men når det kommer til spørsmål om sektorforskjeller, erkjenner de at det er grunnleggende forskjeller.

### *Konklusjon hypotese 1C*

Hypotesen var som følger: ***Eldre ansatte er mer fokusert mot fellesverdier enn yngre ansatte***

Vår undersøkelser viser at når det gjelder verdier som er viktig for den enkelte ansatte og egne arbeidsoppgaver, er «respekt», «profesjonsverdier» og «kvalitet» viktigst, uavhengig av alder. Eldre ansattes egne verdier er ikke mer orienterte mot fellesverdier og samfunns-ansvar enn yngre. Når det gjelder verdier som det er blitt vanskeligere å leve opp til, viser vår undersøkelse at «kontinuitet» er vanskelig for alle. Vi finner et skille på noen verdier mellom respondenter over og under 50 år, men det er ikke fellesverdier. De over 50 år trekker i begge undersøkelsene fram «lojalitet overfor ledelsens beslutninger» og «selvutvikling». Dette er verdier som de under 50 år ikke rangerte høyt. Mange synes «høy effektivitet og produktivitet» er vanskeligere å leve opp til, men det er flere yngre enn eldre.

«Høy effektivitet og produktivitet» kommer høyt også på verdier som har fått mer plass, for alle aldre. «Profesjonelle krav og standarder» og «nettverk» utmerker seg også i begge leire, men de yngre synes de tar litt mer plass enn de eldre. Alle grupper mener «kontinuitet» har fått mindre plass. En verdi som skiller fra spørreundersøkelsen, men ikke i intervjuene, er at flere eldre mener at likebehandling har fått mindre plass. At de yngre ikke tenker likt, kan begrunnes med at de mener likebehandling dekkes inn under individuelle rettigheter.

Den eldste gruppen rangerer altså i liten grad fellesverdier og samfunnsansvar høyere enn de yngre, men når det kommer til spørsmål om sektorforskjeller, erkjenner flere eldre enn yngre at det er grunnleggende forskjeller. De er mer bevisst samfunnsansvaret som ligger i bunn enn de yngre. Man kan tolke det slik at ansvaret er institusjonalisert og tatt for gitt, men demokratiske verdier og samfunnsansvar burde likevel ha kommet fram i andre svar.

Ut fra vår undersøkelse, er det dermed lite som tyder på at eldre ansatte er mer orienterte mot fellesverdier enn yngre, slik man burde forvente ut fra Ingleharts teorier (2008) om overgangen fra materialistiske til postmaterialistiske verdier. De over 50 år sliter mest med å være lojal mot ledelsens beslutninger, som vi har kategorisert som en NPM-verdi, men sliter også og med å få tid og ressurser nok til selvutvikling, som innebærer individfokus. De under



50 år sliter mer med NPM-verdien «høy effektivitet og produktivitet» enn de eldre. Ellers viser undersøkelsene at verdioppfatningene er lite avhengig av alder. Dette kan bero på faktorer som livsfase, utdanning og livsstil, som vi ikke har inkludert i undersøkelsen, men det kan og tyde på at raske samfunnsendringer og individualisering er en gjennomgående trend som berører alle aldersgrupper, og at verdisyn ikke lenger er så farget av alder som vi kunne forvente. I alle fall ikke som vi kan avdekke i våre undersøkelser. Vi forkaster derfor hypotesen.

## 7.4 Analyse hypotese 2

### *Offentlige organisasjoners verdiplattform er ikke integrert i organisasjonene*

*«Det er mye dill med disse evige diskusjonene om verdier og slagord som skal uttrykke dem»  
(NTNU)*

*«Det er langt imellom de fire flotte ordene og praksis.» (St. Olav)*

Verdier har de siste tiår kommet stadig sterkere fram i lyset både i offentlige og private organisasjoner via skriftlige verdigrunnlag og etiske retningslinjer, og synliggjøres også i visjoner eller andre plan- og formålsdokumenter. I effektiviseringsfokus på 1980-tallet, som tidligere beskrevet, ble også de uformelle sidene ved en organisasjon vurdert, med tanke på hvordan en god organisasjonskultur kunne bidra til effektiv drift. En studie av japanske bedrifter viste gode, økonomiske resultat ut over det som kunne tilskrives struktur eller kostnadsfokus, og suksessen ble linket organisasjonskulturen (Jacobsen et al 2007). Organisasjonskulturen pekte seg dermed ut som enda et redskap til effektiv drift, og verdier ble et virkemiddel for å oppnå den kulturen som var ønsket. Organisasjonsverdier har senere utviklet seg som en betydelig trend.

En undersøkelse i privat sektor (NHO 2001) viser at omtrent halvparten av NHO-bedriftene enten har verdidokument eller etiske retningslinjer eller begge deler. Ca. 80 % oppga at hovedårsaken med verdidokumenter var å øke bevissthet om mål og visjon. Av de større, norske bedriftene har 43 av 50 definerte organisasjonsverdier (Falkenberg, 2006). «*Corporate branding*», eller merkevarebygging på organisasjonsnivå, blir stadig mer utbredt også i offentlig sektor (Wæraas, 2005).

Offentlige verdier er grunnleggende og gir offentlig sektor identitet, som organisasjonsverdier gir organisasjoner identitet. Busch og Wennes (2009) framhever organisasjonsidentitetens betydning for ansatte for hvordan og hvorfor de identifiserer seg med organisasjonen. En organisasjons identitet, eller som det kalles i privat sektor «merkevare», formes gjennom formålsdokument som visjoner, verdier og organisasjonsmål, men også via mer uformelle

former og kanaler, som i organisasjonskulturen og diskurser. Vi har av kapasitetsmessige årsaker ikke gått nærmere inn på våre organisasjoners visjoner, strategier og organisasjonsmål, og kun fokusert på verdiplattformen. Men når det gjelder identitet, er verdier helt sentralt (Beck Jørgensen, 2003).

Organisasjonens verdier kan ha flere formål, som å fremme legitimitet – både eksternt og internt, fremme en bestemt kultur, atferd eller handlemåte, eller å øke effektivitet. De kan også virke inn som motivatorer. Verdier kan være viktige for hvordan organisasjonen framstår for arbeidstakere, og viktig for å tiltrekke seg gode medarbeidere. En del organisasjonsverdier er imidlertid formulert vagt og delvis uklart, og henvender seg til både eksterne og interne interessegrupper og målgrupper, noe som kan gjøre det vanskelig å sette organisasjonsverdier som et utgangspunkt for motivasjon og handling. Mange organisasjoner har forventninger til at organisasjonsverdiene skal danne basis for organisasjonskultur og ønsket atferd, men det er da et paradoks at få av verdiene har de ansatte som sin primære og viktigste målgruppe (Falkenberg, 2006). Organisasjonsverdier blir ansett viktig for en sammenhengende kultur bygd på tillit og felleskap, men denne kulturoppfatningen har blitt kritisert for ikke å ta hensyn til det kulturelle mangfoldet som preger mange organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Vi har skrevet at verdier skapes gjennom samspill mellom mennesker og omgivelser (Busch et al 2010), der organisasjonskultur og –identitet er en av flere faktorene som kan påvirke. Som offentlig ansatt må man imidlertid forholde seg til flere sett av verdier. Vi har allerede nevnt Beck Jørgensen og Bozemans verdiunivers (2003), med 72 verdier, der noen verdier går på tvers av sektorer, mens andre kun har relevans for offentlige organisasjoner. Det offentlige etos danner kjernen, og utenfor kjernen finnes mange, ulike fagspesifikke etos. Neste lag omfatter et ledelses- og arbeidsplass etos, som rommer verdier knyttet til styring, ledelse og personalforhold i den enkelte organisasjon, det vil si organisasjonsverdier.

Offentlige organisasjoner er avhengige av legitimitet i omgivelsene. Organisasjoners normative legitimitet bygger på deres etterlevelse av sentrale verdier og normer i de institusjonelle omgivelsene, slik de bør prioriteres (Busch, 2004). Dette innebærer en tett kobling mellom legitimitet og de verdier og identitet som utvikles innenfor offentlige virksomhet. Viktige verdier i det offentlige er knyttet til demokrati, likhet, rettferdighet og integritet, og bildet kan gjenfinnes i offentlige etikk hvor det forventes at de ansatte lojalt og med høy integritet følger opp politiske beslutninger., og der samfunnet og de kollektive interesser er i fokus (Busch, 2004:6). Gjennom styring av organisasjonsverdier og identitet bygger offentlige organisasjonen seg i tillegg opp bestemte inntrykk i omgivelsene, hva som er grunnlaget for eksistens, handling og mål, og visjoner framover. Vi har tidligere introdusert Argyris og Schön (1974) skille mellom uttrykte verdier (theory espoused) og verdier i bruk

(theory in use). Vi kan også kalle det reelle og symbolske mål, der reelle mål gir et bilde av hva organisasjonen faktisk arbeider for, mens symbolske mål i hovedsak formidler bildet av organisasjon som den ønsker å vise utad, for å skape legitimitet i omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Hvis organisasjonene formidler ulike verdier eller mål i uttrykk og bruk, kan dette skape misforhold og tap av legitimitet.

Med tanke på identitetens betydning for tolkning av organisasjonen, og for organisasjonens legitimitet både internt og eksternt, og videre med tanke på verdiers betydning for ansatte som en rettesnor for valg, handlinger og diskurs, ønsket vi å se på ansattes opplevelse av identitet ved St. Olav og NTNU, i form av tilknytning til organisasjonsverdier. Det kan være vanskelig å endre institusjonaliserte organisasjoner, og en ny oppskrift, eller nye organisasjonsverdier som skal tas inn i organisasjonen, kan frastøtes eller frikobles dersom den går på tvers av innarbeidede institusjoner. For å kunne forankre og fremheve verdier, er det nødvendig at ledelsen har et verdiperspektiv i arbeidet, noe som kan kanaliseres gjennom verdibasert ledelse. Prosesser og diskusjoner om problemløsning og mål må være verdiforankret, med felles språk og forståelse (Busch, 2010). Vi har imidlertid i denne oppgaven ikke sett nærmere på selve prosessen i forbindelse med implementering av verdiene, selv om dette kunne være interessant. Vi har heller ikke gått detaljert inn på St. Olavs og NTNUs begrunnelser for innføring av organisasjonsverdiene, for å få full klarhet i motivasjonen for bruk av organisasjonsverdier, og hvilke tanker de hadde om effekter som verdiene var ment å fremme. Dette kunne også kastet bedre lys over hypotesen. Vi hadde innledningsvis også tenkt å intervju noen fra toppledelsen, for å få bakgrunn og tanker bak verdiene sett fra deres perspektiv, men vi innså at vi ikke hadde tid og kapasitet til å gjennomføre dette. Vi har derfor kun sett på betydningen og bruken av organisasjonsverdier for de ansatte i dag, og slik sett vært fokusert på nåtiden, og i mindre grad historien.

En analyse fra Lars Klemsdal (2006) viser at verdier har liten virkning. Han sier at problemet med å formulere verdier og visjoner for organisasjoner, er at de sjelden får betydning i praksis, og at årsaken til det, er at verdiene ikke forankres i organisasjonen (Falkenberg, 2006). *«Man får inntrykk av at når virksomhetene etablerte sine verdier, så er det kravene i amerikansk inspirerte ledelsesmodeller som blir ivarettatt, og ledelsen føler at dette er "noe vi må ha", heller enn at virksomhetene har en klar og tydelig begrunnelse for hvorfor de arbeider med verdier og sosiale normer»* (Falkenberg 2006, s 5).

Dersom verdiene skulle vise seg å være så lite i fokusert i våre organisasjoner at de ikke engang var kjent, mangler organisasjonen felles identitet. Og var verdiene kjent, uten at de ble benyttet i diskurser, handlinger eller beslutningsvalg, var nødvendigvis andre fokus rådende, og kanskje andre verdier. Dersom det ikke er en helhetlig verdimesig føring i organisasjonen, styres det etter andre rettesnorer, interesser fra sterke grupperinger og lokale preferanser.

Siden kunnskap er sentralt både på St. Olav og NTNU, vil profesjonsverdier og de faglige etos stå sterkt, og slike kan opptre som en erstatning for organisasjonsverdier.

Vi var også interessert i å vite om de ansatte opplevde et skille mellom intern og ekstern bruk av verdier, i den forstand at organisasjonsverdiene mest ble benyttet ved representasjon og store arrangement, for å skape identitet, samhörighet og legitimitet, og ikke i handling og hverdagens diskurs. Men vi spurte ikke konkret om dette i spørreundersøkelsen, og i intervjuene spurte vi bare indirekte, det vil si om verdiene var i bruk i hverdagen. Dersom organisasjonens verdier ikke er integrerte internt, har de liten funksjon, annet enn for ekstern legitimitet og identitet. Vi spurte til slutt om det etter deres mening var andre verdier som er styrende, det vil si om de ansatte opplevde et skille mellom organisasjoners uttrykte verdier og verdier i bruk, men referanse til teorier av Argyris og Schön (1974). Dersom de ansatte oppfatter at det er andre verdier enn organisasjonsverdiene som fokuseres fra ledelsen i daglige gjøremål og prioriteringer, vil verdiene miste sin troverdighet, og det kan videre resultere i redusert lojalitet til ledelsen.

**NTNUs verdier** er Konstruktiv, Kreativ, Kritisk, Respektfull og Omtenkstom. Som tidligere nevnt, bygger verdiene til dels på historiske idéer om lærefrihet som skulle sikre at pedagoger hadde et kritisk forhold til etablerte sannheter, og «de tre K'ene» bærer tradisjonen og kultur videre. NTNU oppsto, som nevnt i 1996, etter en sammenslåing av AVH og NTH med flere. Det ble dermed viktig å finne en felles, ny identitet. Et utvalg kunne i 1998 kunne presentere NTNUs nye verdiplattform, som «de tre K'er». I 2011 ble ytterligere to verdier lagt til; «Respektfull og Omtenkstom», som ikke har tradisjonstilknytning, men er instruksjoner for dyder og gode handlinger. I 2004 fikk NTNU utarbeidet en identitetsplattform under «top down» tilnærming, som skulle bygge opp under merkevaren NTNU, og rekruttere flere studenter og ansatte (Johnson, 2008). Johnsen (2008) konkluderer med at det er betinget dekning i empirien for å hevde at ledelsen sviktet i å følge opp prosessen, og at en svakhet ved arbeidet var manglende implementering og forankring i organisasjonene.

NTNUs ledelse har presentert en tolkning av verdiene i Strategi 2011-2020 (NTNU, 2011), og vi oppfattet noen av verdiene tolket i en videre betydning enn vår, så vi ba derfor våre intervju-respondenter fra NTNU tolke de tre K'ene, for å sjekke samsvar. Dette gjorde vi mest for å finne ut om de koblet noen av verdiene til samfunnsansvar, som NTNU spesielt gjør i forbindelse med verdien Konstruktiv, som etter vår oppfatning ikke er automatikk for utenforstående. NTNUs definisjoner av verdiene er som følger:

- **Kreativ:** Vi skal våge å gi oss i kast med de mest utfordrende spørsmålene i vitenskapen og søke innovative løsninger. Vi skal utdanne mennesker som er i stand til å møte morgendagens nasjonale og globale utfordringer. Vi skal verdsette og stimulere nyskapende undervisning, forskning og

kunstnerisk virksomhet.

- **Konstruktiv:** Vi skal være i åpen og konstruktiv dialog internt og med omverdenen. Vi skal ta samfunnsansvar og påvirke samfunnsutviklingen gjennom aktuell og relevant utdanning, forskning, kunstnerisk virksomhet og formidling.
- **Kritisk:** Vi skal bygge på grunnleggende demokratiske verdier og representere en fordomsfri og uavhengig stemme. Vi skal utfordre konvensjonelle ideer og løsninger, søke ny kunnskap og utøve vår gjerning i tråd med normene for god etikk.
- **Respektfull og omtenkssom:** Vi skal vise respekt for ulike fagtradisjoner og disipliner. Vi skal fremme likeverd og kreve toleranse på tvers av livssyn, kultur og kjønn. Vi skal bidra til mangfold og likestilling i arbeidsliv og egen virksomhet. NTNU skal være en ettertraktet arbeidsplass for studenter og ansatte. Arbeids- og læringsmiljøet skal preges av respekt og omtanke. Sammen skal vi legge forholdene til rette for personlig vekst og kompetanse-utvikling.

Syv av ti NTNU-ansatte nevnte ikke samfunnsoppdrag i forbindelse med tolkning av noen av verdiene, mens to av de syv nevnte NTNUs samfunnsansvar i en mer overordnet sammenheng, uten direkte henvisning til verdiene. To av tre som nevnte samfunnsoppdrag i forbindelse med tolkning av verdier, koblet det til «konstruktiv», mens én person koblet det til «kritisk». Vi kan med det konkludere at NTNUs tolkning av ordet konstruktiv som tett koplet til samfunnsansvar ikke umiddelbart deles av våre respondenter. Da vi leste opp NTNUs tolkning av verdiene, kommenterte to personer at samfunnsansvar virket å være en tilsynelatende «trend» i ulike dokumenter av nyere dato, selv om verdiene ikke umiddelbart gjenspeilet dette.

St. Olavs verdier er helhet, likeverd, respekt og medbestemmelse, der den grunnleggende yrkesetikken og normgrunnlaget kommer fra Hippokrates - og en grunnleggende respekt for individenes autonomi. «Grunnlaget for all sykepleie skal være respekten for det enkelte menneskets liv og iboende verdighet. Sykepleie skal bygge på barmhjertighet, omsorg og respekt for menneskerettighetene, og være kunnskapsbasert» (Norsk sykepleieforbund, 2011). Vi fant ingen offisiell tolkning av St. Olavs verdier, og vi gjennomførte derfor ikke samme prosedyre som for NTNU der alle respondenter ga sin tolkning av organisasjonsverdiene. Flere tolket imidlertid verdiene i løpet av intervjuet, og vi opplevde en enhetlig tolkning. Helhet innebærer et helhetlig/enhetlig opplegg rundt pasienten. Likeverd viser til likebehandling, og at alle pasienter får det de har krav på uavhengig av kjønn, kultur, tro eller andre faktorer. Respekt gjelder i møte med både pasienter og kolleger. Medbestemmelse ble i hovedsak linken til pasienten, og skal sikre at han/hun er godt informert og blir hørt.

## Kjenner du din organisasjons verdier?

Resultat samlet	Ja	Nei
<b>Totalt</b> spørreundersøkelse	72	28
<b>Totalt</b> intervju	70	30
<b>Organisasjon</b>		
NTNU spørreundersøkelse	65	35
NTNU intervju	90	10
St. Olav spørreundersøkelse	86	14
St. Olav Intervju	50	50
<b>Alder</b>		
Under 50 år spørreundersøkelse	70	30
Under 50 år intervju	62	38
Over 50 år spørreundersøkelse	76	24
Over 50 år intervju	83	17
<b>Posisjon</b>		
Leder spørreundersøkelse	95	5
Leder intervju	83	17
Ikke-leder spørreundersøkelse	69	31
Ikke-leder intervju	64	36

Tabell 7.4. A Kjennskap til organisasjonens verdiplattform, prosentvis svar

På spørsmål om de kjente organisasjonens verdier, svarte 72 % av alle som besvarte spørreundersøkelsen at de kjenner organisasjonens verdier. Om de har svart bekræftende fordi de føler at dette er et svar de burde vite, eller om de faktisk kjente verdiene, er vanskelig for oss å fastslå siden vi ikke har stilt kontrollspørsmål om dette. Av de som deltok på intervju, svarte 70 % at de kjente organisasjonens verdier, som betyr at resultatet på de to undersøkelsene er ganske like. Under intervjuene fikk vi bekreftet at respondentene faktisk kjente verdiene, selv om det kanskje skyldtes at de hadde sjekket verdiene da de fikk spørreundersøkelsen. Noen bekreftet også at de hadde kontrollert verdiene på nett, men sa de gjorde dette for å være helt sikker, og at verdiene i utgangspunktet var kjente. Tre av respondenter som hadde svart nei på spørreundersøkelsen i forkant, mente de likevel var kjente da vi presenterte verdiene for dem under intervjuet. Dette kan også ha skjedd på spørreundersøkelsen.

Resultatene på begge undersøkelsene var ganske like, selv om det kan være avvik i begge retninger, men vi mener svaret vi har fått gir en god indikasjon. Ca. 70 % kan tolkes som et bra resultat, men ser vi det slik at det at 30 % av ansatte ikke kjenner sin egen organisasjons

verdier, tyder det på at verdiene ikke, i alle fall ikke begrepsmessig, er en del av hverdagen, i arbeid eller diskusjoner, selv om de likevel kan være ubevisst til stede. De fleste vi intervjuet bekreftet at verdier ikke var et tema hverken på møter eller i andre sammenhenger i hverdagen, noe disse sitatene illustrerer:

*«Verdiene diskuteres ikke på instituttet, men mange verdier praktiseres.»* (NTNU-ansatt).

*«Verdiene er synlig i hverdagen siden de må brukes når det skrives søknader om prosjekt etc. Men ellers ikke på institutt- eller fakultetsnivå.»* (NTNU-ansatt).

*«Hører ikke om dem annet enn når de popper opp i media»* (St. Olav-ansatt).

*«Verdiene er ikke noe som er bevisst og som man husker på. De er ikke synlige i hverdagen.»* (St. Olav-ansatt).

*«Verdier er ikke et tema. Det er stort sett fokus på drift. På et møte for 10-15 år siden ble verdiene nevnt, men har ikke hørt noe om dem siden, så husker de ikke.»* (St. Olav-ansatt).

*«Det blir mange fine ord. Vanskelig å se hvordan verdiene implementeres i praktisk virkelighet»* (NTNU-ansatt).

Det er dermed lite som tyder på at ledelsen arbeider med et bevisst verdiperspektiv internt i organisasjonen, eller at prosesser og målstyring er forankret i verdier, med et felles språk og felles forståelse.

Vi spurte også hvordan respondentene fikk kjennskap til organisasjonsverdiene. Flere hadde problem med å huske hvordan de ble kjent med verdiene, men mange fra St. Olav nevnte synlige plakater i St. Olav lokaler, men disse plakatene ble fjernet for noen år siden. Ellers refererte flere til nettsidene.

*«Litt usikker på om jeg kjenner dem. Vet ikke hvor jeg har dem fra»* (NTNU-ansatt).

*«Usikker på hvor jeg har hørt og sett dem, men har sikkert sett dem på nettet»* (NTNU-ansatt).

*«Ble kjent med verdiene gjennom oppslått plakat på sykehuset. Trodde verdiene var endret siden plakatene var tatt ned»* (St. Olav-ansatt).

*«Sjekket dem opp da jeg svarte på spørreskjemaet. Ble kjent med dem fra noen plakater, og har sett dem på Kilden (intranett), tror jeg. Fant dem ikke på Kilden, så googlet dem og fant dem på nett. De er ikke veldig synlige, synes jeg.»* (St. Olav-ansatt).

Det kan se ut til at verdiene er blitt mindre synlige for ansatte. Vi sjekket selv nettsidene for å finne organisasjonsverdiene. NTNUs verdier fant vi ved å gå via et strategidokument 2011-2020 (NTNU, 2011) som var lagt ut på nettsiden. Verdiene var ikke viet egen plass. Vi sjekket NTNUs siste studiekatalog (2013-2014), og kunne ikke finne verdiene godt nylig der heller, mens selve visjonen var inkludert. På St. Olav har oppslåtte plakater flere steder informert om verdiene, men de var blitt tatt ned. På St. Olavs nettsider fant vi verdiene litt

mer logisk plassert under om oss/om helseforetaket/«hovedoppgaver, kjerneverdier og visjon» på de eksterne nettsidene. På St. Olavs intranett, Kilden, var verdiene tidligere lett synlig, i følge en respondent, men var nå blitt vanskeligere å finne, med plassering inne i et strategidokument. Ingen av organisasjonene hadde valgt å plassere verdiene på forsiden, eller som en direkte link fra forsiden. Man må søke aktivt for å finne organisasjonens verdier, og det er blitt færre steder der ansatte blir minnet om verdiene.

**Organisasjon:** Når vi kom til forskjeller mellom St. Olav og NTNU, var det store sprik mellom spørreundersøkelsen og intervjuene. På spørreundersøkelsen svarte bare 65 % av NTNU-ansatte at de kjente verdiene, mens hele 86 % av de St. Olavs ansatte mente de kjente verdiene. Slik skulle man tro at NTNU-ansatte er mindre orienterte mot organisasjonsverdiene enn ansatte på St. Olav. Men - på intervjuene svarte bare 50 % av de fra St. Olav at de kjente verdiene, mot hele 90 % av de NTNU-ansatte. Dette ga et omvendt bilde. Vi antar det er lettere å sjekke verdiene i forkant av intervjuet og si at man kjenner dem, enn det er å møte på et intervju om verdier og si at man ikke kjenner organisasjonsverdiene, så vi fant grunn til å tro at de som opplyste at de ikke kjente verdiene, var sannferdig. Men vi kan heller ikke påstå at de 90 % som sa at de kjente verdiene, pyntet på sannheten. Det er vanskelig å få klarhet i hva forskjellen grunnes i, men gruppen vi intervjuet virket derfor ikke helt representativ i forhold til en større enhet i sin organisasjon når det gjelder dette spørsmålet.

**Alder:** Det var også noe forskjell mellom resultater fra spørreundersøkelsen og intervjuene når det gjelder sammenligning på alder, men her er det mindre avvik. Spørreundersøkelsen indikerte at alder hadde liten betydning for kjennskap til organisasjonsverdiene. 70 % kjente verdiene av de under 50 år, mot 76 % for de over 50 år. Det var større ulikhet på alder for de vi intervjuet, der 62 % av de under 50 år kjente verdiene mot 83 % av de over 50 år. Vi hadde sett det som sannsynlig at flere av de som var eldre enn yngre hadde kjennskap til verdiene, siden flere antagelig har vært lenger i organisasjonen enn de yngre, og muligens var ansatt da verdiene ble innført og fokuset var sterkest. Men spørreundersøkelsen viser kun et mindre utslag, mens skillet er mer merkbart for de vi intervjuet.

**Posisjon:** Den siste filtreringen gikk på posisjon leder vs. ikke-leder. Her svarte 95 % av lederne på spørreundersøkelsen at de kjente verdiene, mot 69 % av ikke-lederne, der tilsvarende bekreftende svar fra de vi intervjuet ga 83 % av lederne og 64 % av ikke-lederne. Resultatene fra undersøkelsene er dermed mer i samsvar: Dette var også en fordeling som var omtrent som forventet, siden det er forventet at ledere kjenner organisasjonsverdier fra ledermøter, strategidokumenter og representasjonsarbeid der presentasjon av verdigrunnlag er et naturlig innhold.



De som svarte at de ikke kjente verdiene på spørreundersøkelsen, gikk ikke videre til de resterende spørsmålene som dreide seg om organisasjonsverdiene, siden disse spørsmålene vanskelig kunne besvares om man ikke kjente verdiene. Alle de vi intervjuet fikk besvart de siste spørsmålene, siden de fikk verdiene opplest.

### **Oppsummering resultat:**

Dette spørsmålet hadde lavest vanskelighetsgrad. Et enhetlig totalresultat fra begge undersøkelsene viser at ca. 30 % av de ansatte som vi intervjuet eller som svarte på spørreundersøkelsen, ikke kjenner organisasjonens verdier. Vi må antagelig regne med en liten feilmargin siden flere kan ha svart ja grunnet forventning om kjennskap. En sannsynlig årsak til at verdiene ikke er kjent av alle ansatte, er at verdiene ikke er en integrert del av hverdagen, noe nesten alle de vi intervjuet bekreftet. Verdier ser ikke ut til å være et grunnlag i arbeidsprosesser, i målformulering og problemløsning, og heller ikke i kommunikasjon og diskurser. Det er dermed lite som tyder på at ledelse i organisasjonene er verdibasert. Verdiene er også visuelt lite synlig, men tanke på nettsider eller andre steder der verdiene kunne vært profilert.

Når det gjelder ulikheter med hensyn til organisasjon, ser vi et sprikende resultat mellom undersøkelsene. Kun halvparten av intervjuerespondenter fra St. Olav kjente organisasjonens verdier, mens hele 86 % mente de kjente verdiene på spørreundersøkelsen. Vi har stor tiltro til intervjuene på dette spørsmålet, men kan ikke underkjenne resultatet fra spørreundersøkelsen. Når det gjelder NTNU-ansatte er det motsatt resultat. Alder hadde mest utslag for de vi intervjuet, der flere over 50 år kjente verdiene enn de under 50 år. Posisjon har et klart utslag i begge undersøkelser. Som forventet, kjenner flere ledere enn ikke-ledere organisasjonens verdier. Ledere er i større grad involvert i strategiarbeid og representasjons-arbeid og opptrer på andre arenaer der verdiene mer sannsynlig blir et tema.

Oppsummert er det lite som tyder på at det er en bevisst strategi internt i organisasjonen som sørger for at verdiene er godt kjent eller godt implementert i arbeidsprosesser, og det er også vanskelig å se at ledelse i organisasjonene er verdifokusert. Selv om mange kjenner til verdiene. Dette er i samsvar med Klemsdals analyse (2006), som viser at organisasjonsverdiene sjelden får betydning i praksis, siden verdiene ikke forankres i organisasjonen.

### **Synes du verdiene er dekkende for organisasjonen?**

<b>Resultat samlet</b>	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>
<b>Totalt</b> spørreundersøkelse	86	14
<b>Totalt</b> intervju	80	20

<b>ORGANISASJON</b>		
<b>NTNU</b> spørreundersøkelse	85	15
<b>NTNU</b> intervju	60	40
<b>St. Olav</b> spørreundersøkelse	86	14
<b>St. Olav</b> Intervju	100	0
<b>ALDER</b>		
<b>Under 50 år</b> spørreundersøkelse	90	10
<b>Under 50 år</b> intervju	86	14
<b>Over 50 år</b> spørreundersøkelse	78	22
<b>Over 50 år</b> intervju	67	33
<b>POSISJON</b>		
<b>Leder</b> spørreundersøkelse	95	5
<b>Leder</b> intervju	83	17
<b>Ikke-leder</b> spørreundersøkelse	84	16
<b>Ikke-leder</b> intervju	86	14

Tabell 7.4 B Er verdiene dekkende? prosentvis svar

På spørreundersøkelsen fikk de som kjente organisasjonsverdiene, spørsmål om de syntes verdiene var dekkende for organisasjonen. Dette ble i utgangspunktet mest et spørsmål om kvaliteten i verdiene, og om organisasjonens valg av verdier var vellykket i forhold til den gjenklang og gjenkjennelse disse ga for de spurte, i forhold til eget arbeid og profesjon, og det de selv oppfattet som organisasjonens identitet og misjon. Det var ikke et spørsmål om verdiene var dekkende i praksis, selv om det ikke er umulig at noen har tolket det til å omfatte både selve verdiene og bruken av dem. Flere kom inn på dette aspektet i løpet av intervjuet

Hele 86 % av de som besvarte spørreundersøkelsen - dvs. av de 72 % som hadde kjennskap til verdiene - svarte ja, mens de resterende 14 % svarte nei. Ganske likt svar også her for de vi intervjuet, der 80 % svarte ja, så her har vi fått et sammenfallende resultat. På intervjuene var imidlertid også de som innledningsvis *ikke* kjente verdiene med.

Svaret tyder på at organisasjonene har gjort en god jobb i utarbeidelsen av verdigrunnlaget og valg av verdier, siden så mange kunne kjenne seg igjen i verdiene i forhold til arbeid og profesjon, og dermed fant dem dekkende. Verdiene synes derfor tett koblet opp mot kjerneoppdraget og organisasjonens identitet verdiplattformene må dermed sies å ha høy legitimitet internt. Dette skyldes nok også forankringen i historien, kulturen og tradisjonen, og de fleste er verdier kan dermed betraktes som institusjonaliserte verdier. (I=intervju, S=spørreundersøkelse)

«Verdiene er dekkende for kunnskapsproduksjon» (I-NTNU-ansatt).

«Ingen kan vel si seg uenig i disse verdiene» (I-NTNU-ansatt).

Kommentarene fra spørreundersøkelsen og intervjuene ga oss altså verdifull utdyping av svarene. Selv om mange syntes verdiene var dekkende, betraktet ikke alle dem som gode nok:

«Ja, men de er veldig generelle. Liker bedre det skapende universitetet» (I-NTNU-ansatt).

«Jeg savner mer krav om profesjonell kvalitet» (S-St. Olav-ansatt).

«Samfunnsoppdraget/-ansvaret nedprioriteres, spesielt på undervisningssiden» (S-NTNU-ansatt)

«Mangler romslighet og respekt for ulikheter internt» (S-NTNU-ansatt).

Noen få kommenterte nytteverdien av organisasjonsverdier og identitet:

«Det er greit å ha de formulert for å bli minnet på dem. Verdiene har mye med identitet og personlig stolthet å gjøre» (S-NTNU-ansatt).

Men verdier på begrepsplan er litt fremmed for mange:

«Snakker ikke om verdiene som sådan, men har de i bakhodet» (I-St. Olav-ansatt).

Dette sitatet kan omtales som det mest beskrivende;

«De er gode, aktuelle og selvfølgelig, men tenker ikke på selve ordene» (I-NTNU-ansatt).

Men flertallet fant verdiene dekkende, og for noen også i bruk:

«Når de ble lansert, var det mye fokus på det. Var også på et kurs i forhold til verdiene. Verdiene er dekkende. Vi snakker av og til om verdiene på refleksjonsmøter» (St.Olav-ansatt)

«Verdiene er dekkende i organisasjonen, også sett i sammenheng med de verdiene som har fått større plass (ref. effektivitet og økonomisk fokus). Basisverdiene er i bruk, og utviklingen går ikke på verdiene løs.» (St.Olav-ansatt, leder)

Men vi fikk også på dette spørsmålet langt flere svar som siktet til det motsatte, det vil si manglende implementering og forankring av organisasjonsverdiene;

«Verdiene er for så vidt greie, men de er ikke dekkende for hele/alle deler av organisasjonen. De bærer preg av å være utformet på ledernivå, og får ikke alltid ned til «realitet» på grunnplanet. Verdiene er fine og visjonære, men de mangler feste i den praktiske virkeligheten». (S-NTNU-ansatt)

«Verdiene er i liten grad implementert i styring og daglig drift av organisasjonen. Derfor kunne kanskje integritet være et tillegg».(S-St. Olav-ansatt)

«Det er ikke verdiene det er noe galt med, men evnen til å omsette dem i praksis». (NTNU-ansatt).

«Ordene høres greie ut, men verdiene er noe som ligger i bunn, ikke for at NTNU har sagt det. Men de er ikke implementert skikkelig i organisasjonen» (NTNU-ansatt).

*«Verdiene er ikke et tema. Det er stort sett fokus på drift. Men verdiene høres greie ut. Bruker de nok i hverdagen uten at de er kjent» (St. Olav-ansatt)*

*«Husker ikke sist verdiene ble nevnt. Er ikke en uttalt del av hverdagen.» (St. Olav-ansatt)*

*«Ikke alle pasienter behandles like. Når pasientene er ferdigbehandlet blir de flyttet rundt ved plassmangel» (S -St. Olav-ansatt).*

Noen av sitatene over viser også til avvik mellom ord og handling, som disse sitatene understreker;

*«Bare fine ord» (S- St. Olav-ansatt).*

*«Verdier er så fint og flott, men det er ikke så lett å få gjort noe med det på grunn av rammene». (St. Olav-ansatt).*

Både på St. Olav og NTNU mente flere ansatte at de jobbet med å leve opp til verdiene, men at dette kunne være utfordrende i praksis:

*«Det er langt imellom de fire flotte ordene og praksis.» (St. Olav-ansatt)*

Disse uttalelsene tyder på at det eksisterer et skille mellom organisasjonenes uttrykte verdier og verdier i bruk, i henhold til teorier av Argyris og Schön (1974). Organisasjonsverdiene er lite forankret intern i organisasjonen. Mange ansatte oppfatter verdiene til å eksistere mer symbolsk på representasjons- og talenivå, og svært få kan se at de er til stede på bruksnivå, noe som kan tyde på at ledelsen legger eksternt legitimitet til grunn for verdiene:

*«Ingen kan vel si seg uenige i disse verdiene. Men det er alltid en fare for at man forveksler idealene med virkeligheten. At det er sånn vi gjerne vil være, betyr ikke at det er sånn vi faktisk er. Formuleringer på mål- og strateginivå kan bli svært svevende, dersom de ikke konfronteres med arbeidshverdagen. Man risikerer at folk trekker litt på skuldrene av offisielle verdi- og strategiformuleringer» (NTNU-ansatt)*

**Organisasjon:** Ser vi på organisasjonsforskjeller, viste spørreundersøkelsen liten differanse mellom organisasjonene, med begge rundt 85 % oppslutning om verdiene. På intervjuene derimot, mente bare 60 % av de NTNU-ansatte at verdiene var dekkende, mens det ble full pott på St. Olav med 100 %. Vi kan ikke se noen klar årsakssammenheng til avviket. Noen vi intervjuet spurte hva vi mente med dekkende, og mente verdier kan være dekkende i en sammenheng, og ikke i en annen. Men det er vanskelig å forklare avviket på dette grunnlaget. Respondentene som ble intervjuet hadde lenger tid til å forberede svaret, og bedre tid til refleksjon, men hvorfor dette vippet i negativ favør for NTNU og positiv for St. Olav, er vanskelig å gi en god forklaring på.

**Alder:** Når det gjelder alder, var resultatet fra spørreundersøkelsen og intervjuene ganske likt. Spørreundersøkelsen viste at 90 % av de under 50 år mente verdiene var dekkende, mens 78 % for de over 50 år mente det samme. Intervjuene ga tilsvarende fordeling på 86 % under og 67 % over 50 år. Begge undersøkelser viste altså at de under 50 år synes verdiene er mer dekkende enn de over 50 år.

**Posisjon:** Siste parameter, dvs. posisjon, viste fra spørreundersøkelsen at 95 % av ledere syntes verdiene er dekkende, mot 84 % blant ikke-ledere, mot fordeling 83 % mot 79 % for de vi intervjuet. Posisjon ser derfor ut til å ha liten betydning i dette spørsmålet.

**Oppsummering resultat:** Et flertall av ansatte synes organisasjonens verdier er dekkende, men mange av de som vi intervjuet, mente at verdiene ikke var dekkende i praksis. Selve spørsmålsutformingen ga oss ingen indikasjon om den faktiske adopsjonen av verdiene. Man kan mene noen verdier er gode og dekkende, selv om de ikke er kjent som organisasjonsverdier, og selv om de, i alle fall ikke på begrepsplan, er i bruk i hverdagen. Men mange kjente seg igjen i verdiene, så de virker dermed dekkende både for yrkesprofesjon, organisasjon og misjon, og det kan tyde på at verdiene er kognitivt og normativt institusjonalisert.

Men som også resultatet på foregående spørsmål viste, bekrefter mange kommentarer fra intervjuene at verdiene ikke er den del av hverdagen, og at verdiene mest blir benyttet på et overordnet plan. Verdibegrepene er i liten grad agenda på møter, gjenstand for diskusjon - eller i bruk som utgangspunkt for handlinger eller beslutninger, kun eventuelt på et ubevisst nivå.

*«Verdiene brukes ikke gjennomgående. Verdiene må være et gjennomgående prinsipp som evaluerer det man gjør. Ellers blir det bare pene ord.» (NTNU-ansatt).*

**Etter din mening, er det andre verdier som er styrende for organisasjonen enn de som finnes i verdigrunnlaget?**

	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>	<b>Vet ikke</b>
<b>Totalt</b> spørreundersøkelse	21	15	64
<b>Totalt</b> intervju	70	10	20
<b>ORGANISASJON</b>			
NTNU spørreundersøkelse	22	13	65
NTNU intervju	60	10	30
St. Olav spørreundersøkelse	20	20	62
St. Olav Intervju	80	10	10

<b>ALDER</b>			
<b>Over 50 år spørreundersøkelse</b>	20	13	67
<b>Over 50 år intervju</b>	67	8	25
<b>Under 50 år spørreundersøkelse</b>	22	16	62
<b>Under 50 år intervju</b>	75	12,5	12,5
<b>POSISJON</b>			
<b>Leder spørreundersøkelse</b>	25	35	40
<b>Leder intervju</b>	50	17	33
<b>Ikke-leder spørreundersøkelse</b>	21	12	67
<b>Ikke-leder intervju</b>	79	7	14

Tabell 7.4 B Er andre verdier styrende for organisasjonen? prosentvise svar

De som ikke kjente verdiene i spørreundersøkelsen besvarte ikke dette spørsmålet, mens det ble mulig for de vi intervjuet siden de fikk verdiene opplest. Dette var et spørsmål som det var vanskelig å svare på, og svaret krevde refleksjon. Det i seg selv kan være en årsak til at mange svarte «vet ikke». Den store andelen av de som svarte på spørreundersøkelsen, var usikker og hele 64 % svarte «vet ikke», 21 % mente at andre verdier var styrende, mens 15 % svarte nei. Om usikkerheten skyldes at de ikke visste svaret fordi de ikke hadde kjennskap til hva som er styrende for organisasjonen, om de oppfattet selve spørsmålet som vanskelig, om de syntes «styrende» og «verdier» var vanskelig å linke sammen, eller om det var andre årsaker til usikkerheten, vet vi ikke med sikkerhet. Det samme var ikke tilfelle for de vi intervjuet, der hele 70 % mente at andre verdier var styrende. Det er dermed et svært stort sprik fra spørreundersøkelsen til de vi intervjuet. Men noen svar ble justert i løpet under intervjuet.

For de vi intervjuet, fikk de som ikke kjente verdiene før undersøkelsen presentert organisasjonsverdiene under intervjuet. Av disse, mente tre respondenter at det var andre verdier som var styrende. Ytterligere to respondenter endret svar på dette spørsmålet fra «vet ikke» til «ja» under intervjuet. Årsaken til dette var at flere mente økonomiske forhold og penger var styrende faktorer for organisasjonen, men de oppfattet ikke økonomi som en verdi, og hadde derfor krysset av på «vet ikke» i stedet for «ja». Når de nevnte økonomi i forbindelse med dette spørsmålet (på eget initiativ), og vi informerte at det er noe som heter økonomiske verdier, endret de svar. Vi kan ikke se bort ifra at det samme kan være tilfelle for noen av de som besvarte spørreundersøkelsen, men det kan også være andre årsaker til at mange er usikker. Vi kan heller ikke utelukke at vi selv har påvirket under intervjuet, selv om vi har forsøkt å være så nøytrale som mulig. En respondent vi intervjuet uttrykte også usikkerhet med hensyn til ordet «styrende», og at det kunne oppfattes ulikt.

Det er mer enighet med hensyn å avvise at det er andre styrende verdier. Kun 15 % svarte «nei» på spørreundersøkelsen, kontra 10 % på intervjuene. Med andre ord mente svært få at det ikke var andre verdier som er styrende på NTNU eller St. Olav.

Av de som svarte «ja» i spørreundersøkelsen, var det anledning til å legge til eventuelle andre verdier som var styrende. Fra NTNU var mange av svarene knyttet til økonomi eller såkalte «tellekanter», som;

*«Tellekanter, produksjon, gjennomstrømming, publisering»*

*«De knyttet til prestasjonsmål, tellekanter»*

*«Mer fokus på antall og resultater»*

*«Økonomi er viktigere enn kvalitet»*

*«Organisasjonen sliter mellom klassisk skvis mellom for lite budsjett og for mange oppgaver. Dette setter naturlig nok press på verdigrunnlaget, da ansatte er slitne».*

Noen kommentarer fra NTNU-ansatte på andre områder:

*«Studenten har alltid rett, uten hensyn til rimelighet og kostnad. Grunnleggende mistillit mellom organisasjonens ulike nivå »*

*«Individuelle verdier»*

*«Lederlojalitet, ukritisk fagdebatt, plenumsnøytralitet»*

*«Det er mye dill med disse evige diskusjonene om verdier og slagord som skal uttrykke dem. Masse floskler. Leser dem sjelden, og har derfor svart nei på om jeg kjenner disse (siste versjon) av dem!»*

Fra St. Olav hadde ikke like mange kommentert på spørreundersøkelsen, men mye gikk også her på økonomi

*«Nesten utelukkende prioriteringer ut ifra økonomi. Faglige standarder nedprioriteres. Spesialkunnskaper hos personale vektlegges i liten grad.»*

*«Det telles hoder, ikke hva som er inni hodene»*

*«Økonomi» (flere) / «Økonomisk balanse og produksjon»*

*«Synes kravet om effektivisering / sparing kan gå på bekostning av våre kjerneverdier»*

*«Alt for mye økonomi. Det har dessverre gått utover kvalitet i produksjonslinjen. Ekstra ille er det dersom avdelingsansvarlig går ut med at: «her i avdelingen praktiserer vi isolasjonssmitte mandag til fredag, alle vet i helgene er det fraværende.. Det er ikke bra at dette blir spøkt om.»*

Også intervjuene avdekket en overvekt av referanser til økonomiske verdier og vurderinger for de som fant andre verdier styrende, både fra St. Olav og NTNU men også et par andre verdier,

*«Styres av ikke-faglige verdier» (NTNU-ansatt).*

*«Pengesekken er et prioriteringsgrunnlag» (NTNU-ansatt).*

*«Helt opplagt: Økonomien er styrende» (NTNU-ansatt).*

*«Penger, eller mangel på disse» (St. Olav, ansatt)*

*«Det snakkes om økonomi hele tiden, og dette overskygger alle andre viktige fokus, som det faglige» (St. Olav, ansatt)*

*«Hvis økonomi er en verdi, kan man si at økonomi er veldig styrende» (St. Olav, ansatt)*

*«Det er mer fokus på drift- og det å få ting igjennom.» (St. Olav, ansatt)*

*«Økonomi er ganske styrende for oss» (St. Olav, ansatt)*

To ansatte fra NTNU nevnte andre verdier som styrende, som «de sterkeste rett» og «mangel på raushet».

**Organisasjon:** Ser vi på organisasjoner, er det like mye usikkerhet på svarene fra NTNU og St. Olav på spørreundersøkelsen, der litt over 60 % svarer «vet ikke». Spriket mellom spørreundersøkelsen og intervjuet er bare enda større på St. Olav enn for NTNU. Hele 80 % av intervju-respondentene fra St. Olav mente at det er andre styrende verdier i organisasjon. Det var oppsiktsvekkende mange. For NTNU mener 60 % at andre verdier er styrende, som også er et høyt tall, og 30 % vet ikke hva de skal svare, mot 10 % på St. Olav. Kun det negative svaralternativet er ganske likt, med variasjon på 10 til 20 % fra organisasjon og undersøkelser.

**Alder:** Når det gjelder alder, er det også ganske like resultat over og under 50 år. Det er i sammenligning av spørreskjema kontra intervju vi kan finne avviket. Så vi finner ingen holdepunkter for å skille aldersmessig.

**Posisjon:** Det er større avvik om du har lederposisjon eller ikke på dette spørsmålet. Flere ikke-ledere er usikker, noe som er naturlig, siden ledere nødvendigvis har større oversikt i det som skjer oppover i hierarkiet enn hva som er tilfelle om du ikke har lederposisjon. 40 % av ledere vet ikke mot 67 % ikke-ledere på spørreundersøkelsen, og dobbelt så mange ledere også på intervjuene (med 33 % mot 14 %). Flere ledere enn ikke-ledere avviser også at det er andre styrende verdier, 35 % mot 12 % på spørreundersøkelsen og 17 % mot 7 % på intervjuene. Vi ser altså den samme tendensen, selv om det er tallmessige variasjoner på undersøkelsene, og flere ledere fra spørreundersøkelsen svarer nei enn de vi intervjuet.



### **Oppsummering resultat:**

Dette viste seg å være et spørsmål med høy vanskelighetsgrad. Det var også store avvik på de to undersøkelsene våre. Flertallet svarte «vet ikke» på spørsmålet i spørreundersøkelsen., mens bare 20 % svarte tilsvarende av de som deltok på intervju. Respondentene som ikke kjente verdiene i spørreundersøkelsen, besvarte ikke dette spørsmålet, mens de som ikke kjente verdiene på intervjuene, fikk de opplest og dermed mulighet til å svare. Flere av disse svarte «ja». Noen endret også svar siden de ikke trodde økonomiske forhold kunne være en verdi. Resultatet fra intervjuene viste at hele 70 % mener det er andre verdier som er styrende i organisasjonen. Av de som svarte ja, oppga flertallet, både på spørreundersøkelsen og på intervjuene, økonomiske verdier som annen styrende verdi for organisasjonen. Det er generelt få som svarer nei på spørsmålet, men av disse er det flest ledere.

Svarene på dette spørsmålet underbygget enda sterkere at det er en forskjell mellom uttrykte verdier og verdier i bruk. Mange trekker fram økonomi som styrende verdi foran organisasjonsverdier, som betyr at effektivitet og produktivitet av mange oppfattes å være viktigere enn organisasjonsverdier eller fellesverdier. Dette kan både skyldes innførte system og regelverk med inspirasjon fra NPM, og at det stilles kvantitative resultat- og målkrav.

Vi kan også si at det er forskjell i reelle og symbolske mål, siden ansatte sier det er forskjell i det organisasjonen faktisk arbeider for, og bildet som blir formidlet utad, for å skape legitimitet i omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik , 2007). Når det formidles ulike verdier eller mål i uttrykk og bruk, kan dette skape misforhold og tap av intern legitimitet. Spørsmålet er hva organisasjonene ønsker å oppnå med sine organisasjonsverdier. Organisasjonens verdier synes i dag å være mer rettet mot eksterne omgivelser, for utad å gi inntrykk av en felles identitet, mens det å vise til synlige, kvantitative resultat for å skape ekstern legitimitet er en synlig drivkraft sett innenfra, men en forventning sett utenfra. Verdier er i mindre grad benyttet som et redskap innad for å fremme en felles kultur og identitet.

Men skal vi kun tolke etter spørreundersøkelsen, er det gjennomgående svaret på dette spørsmålet «vet ikke».

### *Konklusjon hypotese 2:*

Vår hypotese var som følger: ***Offentlige organisasjoners verdiplattform er ikke forankret i organisasjonene***

Et flertall av ansatte på NTNU og St. Olav kjenner organisasjonsverdiene, men vi tror ikke organisasjonene er fornøyd med at omtrent 30 % av våre respondenter ikke kjenner verdiene på egen arbeidsplass. Det virker heller ikke som om verdiplattformen per dags dato har viktig prioritet fra ledelsen. Verdiene er visuelt blitt mindre synlig på nettsider og i andre fora.

Av de som kjenner organisasjonsverdiene, mener et stort flertall at verdiplattformen er dekkende for organisasjonens formål og deres arbeidsutøvelse. Selve verdiene har derfor høy legitimitet internt i organisasjonen, som antagelig skyldes at de er tuftet på profesjonsidealer og kulturen for sektorene. Det er samtidig klart fra respondentene vi intervjuet, at verdiene ikke er en bevisst del av deres hverdag, og at verdiene ikke er styrende i beslutning eller handling, da eventuelt kun ubevisst. Mange mener at verdiene ikke er dekkende i praksis. Det var vanskelig å svare om andre verdier var styrende i organisasjonen, og på spørreundersøkelsen krysset de fleste av «vet ikke» på dette spørsmålet. Men av respondentene på intervjuene mente over halvparten av respondentene at andre verdier var styrende, der de fleste refererte til økonomiske verdier som konkurrerende verdi.

*«De samme verdiene kunne kanskje vært; Håper det går bra. Krysser fingrene» (St. Olav, ansatt)*

Institusjonaliserte organisasjoner kan være vanskelig å endre når nye mål går på tvers av innarbeidede institusjoner. Men vi ser fra denne undersøkelsen at de innførte organisasjonsverdiene i liten grad går på tvers av verdier internt, og har høy kognitiv legitimitet. Vi kan derfor ikke si at verdiene er frastøtt. Verdibasert ledelse innebærer «en målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende prosess, forankret i organisasjonens verdier», på alle nivå (Busch et al 2010, s 4). Ut ifra beskrivelsen vi har fått av våre respondenter, som innebærer mangel på verdier som grunnlag i diskurser, i planlegging og handling, er det ingenting som tyder på at denne beskrivelsen er dekkende. Så selv om begge organisasjonene har utarbeidet et verdigrunnlag, er det lite som tyder på at disse er forankret på grunnplan. Siden kunnskapsorganisasjoner har stor grad av frihet og ansvar, er selvledelse for mange beskrivende. Det er også stor grad av subkulturer og klanstyring, som kan vanskeliggjøre en strategi der medarbeidere føler helhetlig forpliktelse og tilhørighet, siden deres referanse og lojalitet ikke er mot organisasjon, men mer rettet mot brukere, subkulturer og faglige, spesialiserte grupperinger med like formål.

Ved innføring av verdiene, hadde NTNU en intensjon å bygge en felles identitet etter sammenslåingen. Det er vanskelig å se fra vår undersøkelse at de har lyktes, eller at de har hatt en gjennomført, god plan for implementering internt. Slik det beskrives fra intervjuene, introduseres verdier for nyansatte, og benyttes i etterkant mest i søknader, i en del ledermøter og ved representasjon og taler. Hovedfokus blir dermed mer på identitet sett fra eksternt hold, og legitimitet i omgivelsene, mer enn intern identitetsbygging eller som en rettesnor. Godt synlige, oppslåtte plakater med St. Olavs verdier har gjort mye for at organisasjonsverdiene ble kjent, men disse ble tatt ned for noen år siden. Vi kan spørre oss om dette var symbolsk, og at bevisstheten om verdiene forsvant med plakaten. Fra beskrivelsene, gjør organisasjonene lite for at verdiene skal etterleves internt. Og dermed får de mindre betydning for ansatte.

Det er lite trolig at organisasjonsverdiene vil ha betydning hvis de ikke bevisstgjøres, fremheves og omtales i alle ledd av organisasjonene. Når det ikke skjer, kan andre verdier bli styrende. Ca. 20 % av ansatte på NTNU og St. Olav mener at økonomiske verdier er styrende, og over halvparten av de vi intervjuet. Ifølge idealer fra NPG/post-NPM er verdier og verdifokus på vei inn i offentlige organisasjoner igjen. Dette kan være en utvikling som kommer, men utviklingen ser ikke ut til å ha nådd våre respondenter ennå.

Vi har kommet til at det er vanskelig å gi et svar på hypotesen kun ut fra spørreundersøkelsen. Det er behov for mer utdypende svar. Med hovedvekt på vår kvalitative undersøkelse konkluderer vi med at offentlige organisasjoners verdiplattform ikke er integrert i organisasjonen, og at hypotesen stemmer.

<b>HYPOTESER</b>	<b>Bekreftet</b>	<b>Delvis bekreftet</b>	<b>Forkastet</b>
<b>1)</b> Det har vært en dreining i verdisyn i offentlige organisasjoner bort fra fellesskapsverdier mot NPM-verdier.	X		
<b>1B)</b> Fokuset på NPM-verdier oppleves som vanskeligere for ledere enn ansatte uten lederposisjon (kvalitativ=bekreftet / kvantitativ=forkastet)		X	
<b>1C)</b> Eldre ansatte er mer fokusert mot fellesverdier enn yngre ansatte			X
<b>2)</b> Offentlige organisasjoners verdiplattform er ikke forankret i organisasjonene	X		

Tabell 8 Resultat hypoteser, oppsummert

## 8 Sluttord

Utgangspunkt for vår hovedproblemstilling er at det skjer verdimessige endringer i offentlig sektor, og i lys av vår kvantitative og kvalitative undersøkelse på NTNU og St. Olav, har dette bildet blitt bekreftet. Samfunnsutvikling, verdiendringer i befolkningen, nye organisasjonsoppskrifter og -strukturer samt interne og eksterne institusjonelle krefter kan over tid påvirke og endre innholdet i det offentlige etos (se figur 2). St. Olav og NTNUs ledelse retter mye oppmerksomhet mot effektivitet, produktivitet, kontroll og styring, initiert av regulering og finansiering fra myndighetene, og under overvåking av kontrollorganer og et årvåkent media. Ansatte derimot, har et sterkt forhold til profesjonsverdier, og legger stor vekt

på å behandle hverandre med individuell respekt, til tross for ulikheter. Regulative institusjoner styrer utviklingen, men bildet av de normative og kognitive institusjonene fra undersøkelsene er et annet. I drakampen mellom de to verdsettene, en kamp der lederne ser ut til å slite mest, havner fellesskaps- og demokrati-verdiene utenfor søkelyset. NTNUs og St. Olavs verdiplattformer skaper lite splid mellom institusjonene. Ikke alle kjenner verdiene, men undersøkelsene viser at organisasjonsverdiene har legitimitet grunnet forankring i kultur og tradisjon. Men verdiene viste seg å ha være lite forankret og ha liten betydning i arbeidsutøvelsen, og en felles identitet er vanskelig å spore. Dette kan samsvare med Klemsdals analyse (2006) som har konkludert med at organisasjonsverdiene sjelden får betydning i praksis, siden de ikke forankres i organisasjonen.

Hvor er de offentlige verdiene på vei, har Beck Jørgensen (2003) spurt seg, og har utviklet noen scenarioer. Ett av disse kan kobles til våre funn, og innebærer at fagspesifikke etos utvikles uten sammenheng med et generelt offentlig etos. *«Konsekvensen er, at offentlig eller privat eierskap betyder mindre for mange serviceydelser. Større og mindre bidder af den offentlige sektor kan derfor brække løs ligesom is fra en bræ og drive andre steder hen.»* (Beck Jørgensen, 2003, s. 259). Slik kan vi forstå at den nye verdisirkelen (med referanse til høyre sirkel i figur 2), inkludert det nye offentlige etos, de omkransende fagspesifikke etos og organisasjonsverdier, i mindre grad er klart definert - og blir mer flytende enn den venstre sirkelen. Struktur- og verdiendringer kan forklares ut fra Archers teorier om samspillet mellom struktur og aktører, og sammenhengen mellom dialektisk interaksjon mellom idéer, kultur og agenter over tid, som en ustoppelig tidsdimensjon.

Det offentlige etos og det legitimitet for offentlig sektor har stor betydning for samfunnet. Men verdier er generelt et vanskelig tema å forske på, og mange tolker verdier mer mot utøvelse og handling enn mot selve verdibegrepene. Når en undersøkelse oppfattes som utfordrende å besvare, kan det oppstå feil og unøyaktigheter. Kanskje kan dette delvis forklare at våre to undersøkelser i noen tilfeller spriker. Vi har konkludert med at den kvalitative undersøkelsen har vært svært nyttig, oppklarende og fortolkende. Men vi kan ikke være sikre på at ord og handling stemmer overens, siden det kan være forskjell på ønskede verdier og utøvde verdier. Det er derfor behov for mer forskning på grunnnivå, gjerne supplert med forskning på ledernivå, for å få flere bekreftelser på utviklingen vi har avdekket stemmer.

## Referanser

- Forbruker- og administrasjonsdepartementet. (1989). NOU 1989:5. *En bedre organisert stat. Hermannsenutvalget*. Forbruker- og administrasjonsdepartementet.
- Aasland, O. G., Hagen, T., & Martinussen P. E. . (2007, September 7). Sykehuslegenes syn på sykehusreformen. *Tidsskrift for den norske lægeforening*(17), ss. 2218-21.
- Adresseavisen. (2013, Mars 5). *Trondheimsordfører reagerer på sponset tur*. Hentet Mars 5, 2013 fra Adressa.no :  
[http://www.adressa.no/nyheter/innenriks/article7200515.ece#cxrecs\\_s](http://www.adressa.no/nyheter/innenriks/article7200515.ece#cxrecs_s)
- Amdam, J., & Veggeland, N. (2011). *Teorier om samfunnsstyring og planlegging*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Arbeidsdepartementet. (2004). NOU 2004:13 . *En ny arbeids- og velferdsforvaltning*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste.
- Archer, M. S. (1995). *Realist social theory: the morphogenetic approach*. Cambrigde.
- Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco.
- Barne- og familiedepartementet. (2001-2002). Stortingsmelding nr. 39. *Oppvekst- og levekår for barn og ungdom i Norge*, kap. 2.4.2. Oslo: Regjeringen.
- Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. (2011). NOU 2011:14 . *Bedre integrering Mål, strategier, tiltak*, kap. 11.2.3. Oslo: Departementens servicesenter.
- Barstad, A., & Hellevik, O. (2004). *På vei mot det gode samfunn? Om forholdet mellom ønsket og faktisk samfunnsutvikling*. Statistisk sentralbyrå.
- Beck Jørgensen, T. (2003). *På sporet af en offentlig identitet, værdier i stat, amter og kommuner*. Århus, Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Beck Jørgensen, T., & Vrangbæk, K. (2004). *Værdibaseret bidrag til kodeks for god offentlig topledelse*. Forum for offentlig ledelse.
- Beck Jørgensen, T., Vrangbæk, K., & Sørensen, D.-L. (2009). *The historical developement of values in Danish public administration reform policies*. University of Copenhagen, Departement of Political Science.
- Beck, U. (1997). *Risiko og frihet* . Fagbokforlaget.
- Beck, U. (2004). *Globalisering og individualisering. Bind 2 – Arbeid og frihet*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. New York: Penguin Books.
- Boyne, G. (2002, Januar). Public and private management: What`s the difference. *Journal of Management Studies*(39), ss. 97-122.
- Brunsson, N. (2006). *The Organization of Hypocrisy - Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Buck, M. (2012, Oktober 16). *Demokratiets paradoksale suksess*. Hentet Januar 2013 fra Nordlys.no: <http://www.nordlys.no/kronikk/article6288920.ece>
- Busch, T. (2004:6). Hva konstituerer grensen mellom privat og offentlig sektor? Trondheim: Høgskolen i Sør-Trøndelag.
- Busch, T. (2010). *Verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner*. Notat, Trondheim Økonomiske Høgskole.
- Busch, T., & Vanebo, J. (2001). *Bestiller-utfører modellen: utfordringer og problemområde*. Trondheim: Høgskolen i Sør-Trøndelag, Avdeling for økonomisk-administrativ utdanning.

- Busch, T., & Wennes, G. (2008:2). *Verdiutvikling i Trondheim kommune*. Notat, Trondheim Økonomiske Høgskole.
- Busch, T., & Wennes, G. (2009). *Identitet og identitetsledelse - nye utfordringer i offentlig sektor?*
- Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K., & Vanebo, J. (2005). *Modernisering av offentlig sektor - Utfordringer, metoder og dilemmaer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S., & Vanebo, J. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Universitetsforlaget.
- Busch, T., Klausen, K., Johnsen, E., & Vanebo, J. (2011). *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksis* (3. utgave. utg.).
- Busch, T., Vanebo, J., & Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering* (6. utgave. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Byrkjeflot, H. (2008). *Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger*. Rapport til KS.
- Christensen, T. (2004). *New Public Management - utfordringer og erfaringer*. Hentet Februar 2013 fra Okonominettverket.no: <http://www.okonominettverket.no/Artikkel/1071.html>
- Christensen, T., & Egeberg, M. (1997). *Verdier i statsstyre og noen organisatoriske implikasjoner*. Oslo: Forvaltningskunnskap.
- Christensen, T., & Lægrend, T. (2001). New public management i norsk statsforvaltning. I B. S. Tranøy, & Ø. Østerud, *Den fragmenterte staten*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- DIFI. (2009). *Plattform for ledelse i staten*. Direktoratet for forvaltning og IKT.
- Eggen, B., & Antal, C. (2001). *Verdier i NHO-bedrifter En studie av NHO-bedrifters arbeid med verdier av ikke-økonomisk karakter*. Handelshøyskolen BI. Oslo: NHO.
- Eriksen, E. O. (2001). *Demokratiets sorte hull - om spenningen mellom fag og politikk i velferdsstaten*. Oslo: Abstrakt forlag.
- FAFO. (1998). *Privatisering og konkurranseutsetting i norske kommuner*. FAFO-rapport.
- Falkenberg, G. (2006). *Verdier og sosiale normer i store, norske virksomheter. Viktige kulturbærere eller fordekt PR?* FAFO. Oslo: FAFO.
- Farbot, A. (2010, Juni 19). *Norges vei fra krise til suksess*. Hentet Mars 8, 2013 fra Forskning.no: <http://www.forskning.no/artikler/2010/juni/253310>
- Flanagan, S. C., & Inglehart, R. (1987). Value changes in industrial societies. *American Political Science*(81), ss. 1303-1319.
- Fornyings- administrasjons og kirkedepartementet. (2003). NOU 2003:19. *Makt og demokrati. Sluttrapport fra Makt- og demokratiutredningen*. Oslo.
- Fornyings- administrasjons- og kirkedepartementet. (2012). NOU 2012:12 . *Ventetid - et spørsmål om tillit*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (2008). *Plattform for ledelse i staten*. Regjeringen.
- Fosse, A. (2013, Februar 4). *Å telle eller ikke telle-om tillit, kontroll og kulturkræs.* Hentet Februar 5, 2013 fra dagensmedisin.no: <http://www.dagensmedisin.no/debatt/a-telle-eller-ikke-telle---om-tillit-kontroll-og-kulturkrasj/>
- Freidson, E. (2012). *Professionalism. The third logic*. Cambridge UK: Polity Press.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity. Self and society in late modern age*. . Cambridge:: Polity Press.
- Giddens, A. (1998). *The Third Way. The Renewal of Social Democracy*. Cambridge : Polity Press.
- Granå, K. E. (2005). *Vitenskapsteoretiske emner*.
- Grindheim, J. E., & Fimreite, A. (2007:132). *Offentlig forvaltning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønlie, T. (2001). Varige spenninger i styrings- og forvaltningspolitikken. I B. S. Tranøy, & Ø. Østerud, *Den fragmenterte staten* (ss. 39-67). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

- Gyldendal.no. (u.d.). *Eksistens. Aristoteles*. Hentet Februar 2013 fra Gyldendal.no: <http://mml.gyldendal.no/flytweb/default.ashx?folder=3983>
- Gyldendal.no. (u.d.). *Eksistens. Immanuel Kant*. Hentet Februar 2013 fra Gyldendal.no: <http://mml.gyldendal.no/flytweb/default.ashx?folder=3821>
- Haga, G., & Talleraas, G. (2011: 71). *Verdiutvikling i kommunene Namsos, Namdalseid, Overhalla og Fosnes*. Steinkjer: Høgskolen i Nord-Trøndelag.
- Haga, G., & Talleraas, G. (2012: 84). *Verdiutvikling i kommunene Namdalseid, Namsos og Overhalla*. Steinkjer: Høgskolen i Nord-Trøndelag.
- Hagen, Ø. (2007). *Organisasjonsteoriens behandling av forholdet mellom organisasjon og omgivelse - En vitenskapsteoretisk tilnærming*. Program for industriell økologi.
- Halvorsen, K. (2009). *Å forske på samfunnet; en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Akademisk Forlag.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2000). *Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in*.
- Hein, H. H. (2009). Motivation og ledelse af højtspesialiserte kreative medarbejdere. 2009:4. Ledelse & Erhvervsøkonomi.
- Hellevik, O. (2012). Utviklingen i nordmenns verdisyn. UiO/Ipsos/MMI.
- Helse Midt-Norge. (2011). *AMUS 2011 St. Olavs hospital*. Hentet Mars 06, 2013 fra StOlav.no: <http://www.stolav.no/StOlav/Vedlegg/AMUS%202011%20St.%20Olavs%20Hospital%20presentasjon%20120411.pdf>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2001, Juni 6). Lov om helseforetak. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.
- Helse og omsorgsdepartementet. (2013, Januar 30). Ti nye grep for bedre sykehus 1/2013.
- Helsebygg.no. (2008, Oktober 10). *Nytt sykehus - konsepter*. Hentet Januar 18, 2013 fra Helsebygg.no: [http://www.helsebygg.no/nytt\\_sykehus\\_konsepter/](http://www.helsebygg.no/nytt_sykehus_konsepter/)
- Helsedirektoratet.no. (2012, November 29). *Helsedirektoratet.no*. Hentet Februar 25, 2013 fra <http://www.helsedirektoratet.no/Om/nyheter/Sider/Oppdaterte-kvalitetsindikatorer1129-1876.aspx>
- Helsemidt.no. (u.d.). Hentet fra Helsemidt-Norge RHF: <http://www.helse-midt.no>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 1991(Vol. 69), ss. 3-19.
- Inglehart, R. (1977). *The Silent Revolution - Changing Values and Political Styles Among Western Publics*. Princeton N.J: Princeton University Press.
- Inglehart, R. F. (2008). Changing Values among Western Publics from 1970 to 2006. *West European Politics*(31), ss. 130-146.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 2). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansen, M. S. (2009). *Mellom profesjon og reform. Om fremveksten og implementeringen av enhetlig ledelse i norsk sykehusvesen*. PhD, BI.
- Johnson, Ø. (2008). *Hvordan gjøre et universitet til en merkevare? Bakgrunn, prosess og utfall for arbeidet med en identitetsplattform ved NTNU i Trondheim*. Tromsø: Institutt for statsvitenskap Det samfunnsvitenskapelige fakultet Universitetet i Tromsø.
- Justis og politidepartementet. (2003). NOU 2003:30 . *Ny offentlighetslov*. Oslo: Regjeringen.
- Justis- og politidepartementet. (2009). NOU 2009: 15. *Skjult informasjon - åpen kontroll*. Oslo: Departementenes servicesenter.

- Justis- og politidepartementet. (2010). NOU 2010: 12. *Ny klageordning for utlendingssaker*, kap. 4.5. Oslo: Departementenes servicesenter.
- Karseth, B., Lycke, K. H., & Solbrekke, T. D. (2008). *Høyere utdanning i endring - pedagogiske og kunnskapsmessige utfordringer*. Hentet fra Idunn.no: [http://www.idunn.no/ts/npt/2008/06/hoyere\\_uttanning\\_i\\_endring\\_-\\_pedagogiske\\_og\\_kunnskapsmessige\\_utfordringer?mode=print&skipDecorating=true&textSize](http://www.idunn.no/ts/npt/2008/06/hoyere_uttanning_i_endring_-_pedagogiske_og_kunnskapsmessige_utfordringer?mode=print&skipDecorating=true&textSize)
- Klausen, K. K. (2005). *Fra Public Management over New PA til NPM - en fortolkningsramme for reformer i Modernisering av offentlig sektor (Busch et al 2005 red)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Klemsdal, L. (2006). *Den intuitive organisasjonen. Forny organisasjonene med de samme menneskene*. Gyldendal akademisk.
- Kommunal- og regionaldepartementet. (2004). NOU 2004:2. *Effekter og effektivitet. Effekter av statlig innsats for regional utvikling og distriktspolitiske mål Utredning fra Effektutvalget, oppnevnt ved kgl. res. 5. oktober*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste.
- Kommunal- og regionaldepartementet. (1999). NOU 1999:34 . *Nytt millenium - nytt arbeidsliv?* Oslo: Statens forvaltningstjeneste. Statens forvaltning.
- Kunnskapsdepartementet. (2006). *Kvalitetsreformen - overgang til ny gradsstruktur, 3-årige studieløp og nye vurderingsformer*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet. (2006-2007). St.prop nr. 1 2006-2007. Oslo.
- Kunnskapsdepartementet. (2008). NOU 2008:3. *Sett under ett - ny struktur i høyere utdanning*. Departementenes servicesenter.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (Vol. 2). Gyldendal Akademisk.
- Kvåle, G., & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Samlaget.
- Larsen, A. K. (2007). *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Fagbokforlaget.
- Levin, M. (2013, Februar 27). *Styring av NTNU*. Hentet Februar 28, 2013 fra Adressa.no : <http://www.adressa.no/meninger/article7160667.ece>
- Lines, K., Haga , G., & Talleraas, G. (2010: 65). *Verdiutvikling i kommunene Steinkjer, Verdal og Levanger*. Steinkjer: Høgskolen i Nord-Trøndelag.
- Lundquist, L. (1998). *Demokratins väkare*. Studentlitteratur AB.
- McAnnalla, S. (2002). *Structures and Agency. In theory and method*.
- Moderniseringsdepartementet. (2005, September 7). *Etiske retningslinjer for statstjenesten*. Oslo: Moderniseringsdepartementet.
- Mogstad, K. L. (2013, Januar 29). *Den evige salderingsposten*. Hentet Mars 6, 2013 fra Adressa.no: <http://www.adressa.no/meninger/kronikker/article7020057.ece>
- Naustdal, A.-G. (2008: 14). *Sjukepleieren sitt arbeid med kompetanseheving i sjukehus - sett i lys av erfaringar med sjukehusreforma . Rokkansenteret*.
- Neby, S. (2003:10, Mai). *Politisk styring og institusjonell autonomi – tre illustrasjoner*. Hentet Februar 2013 fra bora.uib.no: <https://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/1397/N10-03%5B1%5D.pdf?sequence=1>
- Nerheim, S. T. (2008). *Hvem skal lede? Nasjonal profesjonsdebatt og lokale erfaringer ved innføringen av enhetlig ledelse i helseforetak*. Hentet fra Polis.no: [http://www.polis.no/Publikasjonsserien/ATM-serie%2010-2008\\_STN.pdf](http://www.polis.no/Publikasjonsserien/ATM-serie%2010-2008_STN.pdf)
- Nito.no. (2011, November 3). *Lederdagene: New Public Management i offentlig sektor*. Hentet 2013 fra Nito.no: <http://www.nito.no/Fagmiljoer/Bioingeniorfaglig-institutt/Bioingenioren/Alle-Bioingenioren/Bioingenioren-2011/Bioingenioren-11-2011/Lederdagene-New-Public-Management-i-offentlig-sektor/>



- NOKUT-portalen . (2013). *dbh.nsd.uib.no*. Hentet Februar 25, 2013 fra Database for statistikk for høyere utdanning: <http://dbh.nsd.uib.no/nokutportal/index.action>
- Norsk forskningsråd. (2007). *Resultatevaluering av sykehusreformen, Tilgjengelighet, prioritering, effektivitet, brukarmedvirkning og medbestemmelse*. Norsk forskningsråd.
- Norsk sykepleieforbund. (2011). Yrkesetiske retningslinjer for sykepleiere.
- NRK.no. (2013, Mars 6). *Frykter at pasienter skrives ut for tidlig*. Hentet Mars 7, 2013 fra NRK.no/nyheter: [w.nrk.no/nyheter/norge/1.10938350](http://www.nrk.no/nyheter/norge/1.10938350)
- NTNU. (2011, Mars 30). *Kunnskap for en bedre verden - NTNU - internasjonalt fremragende*. Hentet fra Ntnu.no : <http://www.ntnu.no/ntnu-2020>
- NTNU. (u.d.). *NTNU.no*. Hentet fra <http://www.ntnu.no>
- NTNU-styret. (2012, Oktober 10). *Protokoll fra møte onsdag 10. oktober 2012*. Hentet Februar 2013 fra Ntnu.no: [http://www.ntnu.no/styret/saker\\_prot/10.10.12web/Endelig%20protokoll%2010%2010%202012\\_TD.pdf](http://www.ntnu.no/styret/saker_prot/10.10.12web/Endelig%20protokoll%2010%2010%202012_TD.pdf)
- NTNU-v/rektor. (2012, Oktober 2). *Notat: Styring og ledelse ved fakultet og institutt - 2. gangs behandling*. Hentet fra Ntnu.no : [http://www.ntnu.no/styret/saker\\_prot/10.10.12web/41.12%20Styring%20og%20ledelse%20versj%202.10.pdf](http://www.ntnu.no/styret/saker_prot/10.10.12web/41.12%20Styring%20og%20ledelse%20versj%202.10.pdf)
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Nyland, K., & Pettersen, I. (2010, April). *Økonomistyring i staten - likhet eller mangfold?* Hentet Februar 2013 fra Magma.no: <http://www.magma.no/oekonomistyring-i-staten-likhet-eller-mangfold>
- Olsen, M. E. (2011). *Organisasjonsverdier - hver er verdien? En teoretisk studie av organisasjonsverdier*. Masteravhandling, Universitetet i Oslo, Oslo.
- Opstad, L. (2006). *Økonomistyring i offentlig sektor*. Gyldendal Akademisk.
- Pedersen, A. I., & Wold, A. (2009). *"Styring og ledelse mellom to reformer Utvikling av styring og ledelse ved Helgelandssykehuset Mo i Rana og St. Olavs Hospital etter sykehusreformen i 2002*. Høgskolen i Nord-Trøndelag.
- Polis.no. (2005, Oktober 20). *Nordiske organisasjonsstudier nr. 2*. Hentet 2013 fra Polis.no: [http://www.polis.no/Nos%202\\_2005.pdf](http://www.polis.no/Nos%202_2005.pdf)
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis: New Public Management, Governance and the Neo-Weberian State*. OX2 6DP: Oxford University Press.
- Rennison, B. W. (2011). *Ledelsens genealogi - offentlig ledelse fra tabu til trend*. Fredriksberg, Danmark: Samfundslitteratur.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusen-årsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sand, I. J. (2004). *Stat og ledelse i det polycentriske samfunn*. .
- Schiefloe, P. M. (2012, Desember 3). *Kontroll og verdiskaping*. Trondheim: Adresseavisen.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. (J.-A. Smith, & J.-H. Smith, Overs.) Tano Aschehoug.
- Similä, J. O., & Westernen, K. (2012). *Samhandlingsreformen - styring og organisering*. ISBN 978-82-7456-654-5. Steinkjer: Høgskolen i Nord-Trøndelag.
- Skrede, K. (2010: 6). *Utviklingen i husholdsinntekt etter kjønn, livsfase og generasjon*. Hentet fra Statistisk Sentralbyrå Økonomiske analyser: [http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/oa\\_201006/skrede.pdf](http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/oa_201006/skrede.pdf)
- Sosialdepartementet. (2004). NOU 2004:13. *En ny arbeids- og velferdsforvaltning Om samordning av Aetats, trygdeetatens og sosialtjenestens oppgaver*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste.

- St. Olavs hospital HF. (2013). Styringsdokument 2013 for St. Olavs Hospital HF. St. Olavs hospital.no. (u.d.). *St. Olavs hospital.no*. Hentet Januar 18, 2013 fra <http://www.stolav.no>
- Stolav.no. (2012, Desember 20). *Stolav.no*. Hentet Februar 26, 2013 fra <http://www.stolav.no/no/Nyheter/Uonskede-hendelser-publiseres-pa-nett/121778/>
- Strand, L. (2007). Verdiens påvirkning på ulike partifamiliers oppslutninger for åtte europeiske stater.
- Strand, N. P. (2007). *Verdier på vandring. Aldersforskjeller i verdisyn blant middelaldrende og eldre*. Hentet Januar 2013 fra Nova.no: [http://www.nova.no/asset/2723/1/2723\\_1.pdf](http://www.nova.no/asset/2723/1/2723_1.pdf)
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget.
- Taylor, F. W. (2005). *Prinsippene for vitenskapelig bedriftsledelse*. (H. Kolstad, Overs.)
- Thygesen, N., Raffnsøe, S., & Vallentin, S. (2008). *Tilliden og magten - om at lede og skabe verdi gennem tillid*. København: Børsens Forlag.
- Time, J. K. (2012, Oktober 25). *Ikke snakk om New Public Management*. Hentet 2013 fra Morgenbladet.no: [http://morgenbladet.no/ideer/2012/ikke\\_snakk\\_om\\_new\\_public\\_management#.U](http://morgenbladet.no/ideer/2012/ikke_snakk_om_new_public_management#.U)
- UiO.no. (2003). *Rapport 76/2003 Nyere trender i offentlige reformer*.
- UiO.no. (2010, November 25). 4.2 Nyere trender i offentlige reformer. Hentet fra UiO Det samfunnsvitenskapelige fakultet: [http://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapp2003/rapport76/index-4\\_2.html](http://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapp2003/rapport76/index-4_2.html)
- Universitetsavisa.no. (2013, Februar 14). *NOKUT underkjenner studiekontrollen*. Hentet Februar 2013 fra Universitetsavisa.no: <http://www.universitetsavisa.no/student/article16310.ece>
- Utdannings- og forskningsdepartementet. (2003-2004). Stortingsmelding nr. 30 . *Kultur for læring*. Oslo.
- Valstad, S. J. (2004). *Organisasjonsidentitet. En teoretisk og empirisk studie av endring i organisasjonsidentitet*. Ph.D-avhandling, Copenhagen Business School.
- Vanebo, J. O. (2012, September 12). *Kontrolltyranniet*. Hentet Februar 2013 fra Vg.no: <http://www.vg.no/nyheter/meninger/artikkel.php?artid=10046362>
- Vrangbæk, K. (2003). *Værdilandskapet i den offentlige sektor - resultater fra en survey. I på sporet af en offentlig identitet (Torben Bech Jørgensen 2003)*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Weber, M. (2000). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Weber, M. (2001). *Den protestantiske etikk og kapitalismens ånd*.
- Wenstrøm, & Seip. (2009).
- Wæraas, A. (2005). *Merkevarebygging av offentlige virksomheter: Utfordringer og muligheter*. Hentet fra ks.no: <http://www.ks.no/PageFiles/8453/Wæraas%20-%20Merkevarebygging%20av%20off%20virksomheter.pdf>
- Wære, K. (2003:1). *Miljø som image*. Rapport, NTNU, program for industriell økonomi, Trondheim.
- Østerud, Ø., & Tranøy, B. S. (2001). *Den fragmenterte staten - reformer, makt og styring*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag A/S.

## **Vedlegg**

**Vedlegg 1: Spørreundersøkelse**

**Vedlegg 2: Intervjuguide**

**Vedlegg 3: Arbeidsmiljøundersøkelse NTNU 2012**

**Vedlegg 4: Sigma-, theta- og lambdaverdier (Hood 1991)**

## Vedlegg 1: Spørreundersøkelse



### VERDIUTVIKLING I OFFENTLIGE ORGANISASJONER

Denne spørreundersøkelsen (ca 10 minutters besvarelse) er en del av et masterarbeid knyttet til studiet *Master of Public Administration* ved HiNT, HiST og CBS.

Som takk for din deltagelse kan du være med i trekningen av 10 flaxlodd. Om du ønsker å delta i trekningen, finner du en lenke på slutten av undersøkelsen.

Din identitet vil holdes skjult

Les om [retningslinjer for personvern](#). (Åpnes i nytt vindu)

#### 1) Din alder

- ☐ Under 20 år
- ☐ 20-29 år
- ☐ 30-39 år
- ☐ 40-49 år
- ☐ 50-59 år
- ☐ 60+

#### 2) Kjønn

- ☐ Kvinne ☐ Mann

#### 3) Stilling / Fakultet/klinikk-tilhørighet

.....

#### 4) Ansiennitet ved St. Olav hospital / NTNU (år)

.....

## ETIKK OG ETISKE RETNINGSLINJER

5) I hvor stor grad blir følgende etiske retningslinjer/handlemåter etterlevd i din avdeling?  
Hvis du savner noen etiske retningslinjer ber vi deg oppgi disse i spørsmål 6.

	Stemmer ikke	Stemmer ganske dårlig	Stemmer delvis	Stemmer ganske godt	Stemmer helt	Vet ikke
I min avdeling opptrer vi med redelighet og ærlighet	●	●	●	●	●	●
I min avdeling opptrer vi med romslighet og åpenhet	●	●	●	●	●	●
I min avdeling behandler vi kolleger og "brukere" med respekt	●	●	●	●	●	●
I min avdeling ivaretar vi "brukernes" interesser (likebehandling og rettsikkerhet)	●	●	●	●	●	●
I min avdeling har vi høy habilitet	●	●	●	●	●	●
I min avdeling har vi god forvaltning av statlige midler og eiendeler	●	●	●	●	●	●
I min avdeling opptrer vi med høy integritet (unngå personlige fordeler som kan påvirke egne handlinger)	●	●	●	●	●	●

6) Dersom du savner noen etiske retningslinjer, ber vi deg oppgi disse og angi i hvilken grad de etterleves.

## **ETIKK OG ETISKE RETNINGSLINJER**

**7) \* Hvilke etiske retningslinjer / handlemåter synes du bør prioriteres høyest i årene framover? (velg inntil 3)**

- ☐ Opptre med redelighet og ærlighet
- ☐ Opptre med romslighet og åpenhet
- ☐ Behandle kolleger og «brukere» med respekt
- ☐ Ivareta «brukernes» interesser (likebehandling og rettssikkerhet)
- ☐ Ivareta høy habilitet
- ☐ God forvaltning av statlige midler og eiendeler
- ☐ Høy integritet (unngå personlig fordeler som kan påvirke egne handlinger)

**8) Dersom du savner noen etiske retningslinjer ber vi deg oppgi disse.**

## VERDIGRUNNLAG

9) \* Hvor viktig er følgende verdier for den daglige arbeidsutførelsen I DIN AVDELING/DITT INSTITUTT?

	Uten betydning	Litt viktig	Kun viktig av og til	Ganske viktig	Meget viktig	Vet ikke
Åpenhet/offentlig innsyn	●	●	●	●	●	●
Habilitet	●	●	●	●	●	●
Respekt	●	●	●	●	●	●
Likebehandling	●	●	●	●	●	●
Rettsikkerhet	●	●	●	●	●	●
Fleksibilitet	●	●	●	●	●	●
Individuelle brukerrettigheter/medbestemmelse/styrke brukerdemokratiet	●	●	●	●	●	●
Høy effektivitet og produktivitet	●	●	●	●	●	●
Lojalitet overfor ledelsens beslutninger	●	●	●	●	●	●
Lojalitet overfor politiske beslutninger	●	●	●	●	●	●
Generelt ansvar overfor samfunnet	●	●	●	●	●	●
Innovasjon/fornyelse/kreativitet	●	●	●	●	●	●
Selvutvikling	●	●	●	●	●	●
Knytte kontakter, nettverk, samarbeid på tvers av enheter	●	●	●	●	●	●
Profesjonsverdier / faglige verdier	●	●	●	●	●	●
Kontinuitet (stabilitet/forutsigbarhet)	●	●	●	●	●	●
Profesjonelle krav og standarder	●	●	●	●	●	●
Kvalitet	●	●	●	●	●	●

10) Dersom du savner noen verdier, ber vi deg oppgi disse, og rangere dem etter betydning.

## **PRIORITERING AV VERDIER**

**11) \* Hvilke tre verdier anser du som viktigst for DEG og ditt daglige arbeid? (sett tre kryss)**

- ☐ Åpenhet/offentlig innsyn
- ☐ Habilitet
- ☐ Respekt
- ☐ Likebehandling
- ☐ Rettsikkerhet
- ☐ Fleksibilitet
- ☐ Individuelle brukerrettigheter/ medbestemmelse/ styrke brukerdemokratiet
- ☐ Høy effektivitet og produktivitet
- ☐ Lojalitet overfor ledelsens beslutninger
- ☐ Lojalitet overfor politiske beslutninger
- ☐ Generelt ansvar overfor samfunnet
- ☐ Innovasjon/fornyelse/kreativitet
- ☐ Selvutvikling
- ☐ Knytte kontakter, nettverk, samarbeid på tvers av enheter
- ☐ Profesjonsverdier / faglige verdier
- ☐ Kontinuitet (stabilitet/forutsigbarhet)
- ☐ Profesjonelle krav og standarder
- ☐ Kvalitet

**12) Dersom du savner noen verdier, ber vi deg oppgi disse.**



## TILFREDSSTILLELSE AV VERDIER / VERDIUTVIKLING

13) Vennligst svar på de 3 spørsmålene under;  
A, B og C (velg inntil 3 verdier på hvert spørsmål).

Har noen av følgende verdier..	A) ..blitt VANSKELIGERE Å LEVE OPP TIL?	B) ..fått MER PLASS i din avdeling/ditt institutt?	C) ..fått MINDRE PLASS i din avdeling/ditt institutt?
Åpenhet/offentlig innsyn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Likebehandling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rettsikkerhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fleksibilitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individuelle brukerrettigheter/medbestemmelse/styrke brukerdemokratiet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Høy effektivitet og produktivitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lojalitet overfor ledelsens beslutninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lojalitet overfor politiske beslutninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Generelt ansvar overfor samfunnet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovasjon/fornyelse/kreativitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selvutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Knytte kontakter/nettverk, samarbeid på tvers av enheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesjonsverdier/faglige verdier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontinuitet (stabilitet/forutsigbarhet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesjonelle krav og standarder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14) Dersom du savner noen verdier, ber vi deg oppgi disse

## DIN ORGANISASJONS VERDIER

15) \* Kjenner du din organisasjons verdier?

☐ Ja ☐ Nei

16) Synes du verdiene er dekkende for organisasjonen?

☐ Ja  
☐ Nei

17) Hvis nei, ber vi deg begrunne svaret og eventuelt oppgi hvilke verdier du mener mangler.

18) Etter din mening, er det andre verdier som er styrende for din organisasjon enn de som finnes i verdigrunnlaget.

☐ Ja  
☐ Nei  
☐ Vet ikke

19) Hvis ja, hvilke andre verdier er styrende for din organisasjon?

## Vedlegg 2: Intervjuguide

- Tid :
- Sted:
- Lydopptak:

### **Innledning:**

- Spørsmål om lydbåndopptak av samtalen er ok
- Presentere oss selv, litt om masterprogrammet og bakgrunnen for temavalg og undersøkelsen.
- Litt om anonymitet: Kun benevnt et institutt på Dragvoll/Gløs eller en avdeling ved St. Olav. Anonymisere utsagn som kan spores.
- Litt om intervjuet - og oppbyggingen av dette;
  - Litt om etikk/etiske retningslinjer
  - Om dine og avdelingens/instituttets verdier
  - Om NTNU/St.Olavs verdier

### **Innledning, verdier**

- Nå som vi har fortalt litt om vårt tema - og du har svart på spørreundersøkelsen, har du gjort deg noen umiddelbare refleksjoner mht temaet?
- Er verdier som grunnlag for dine arbeidsoppgaver og din organisasjon noe du har reflektert over før du mottok spørreundersøkelsen?

### **Om spørreundersøkelsen:**

#### **ETIKK**

Du har krysset ut ---- som de 3 de handlemåter/etiske retningslinjer som bør prioriteres høyest i årene framover.

- Kan du si noe mer om dine prioriteringer? (å prioritere er vanskelig)
- 
- Sjekk om det er noe som skiller seg ut på spørsmål 5 (stemmer ikke, vet ikke etc), og be om forklaring på disse.

Hvordan overføres kunnskap om ønskede etiske retningslinjer på ditt institutt/avdeling (hvordan kan nyansatte fange det opp?)

## **EGNE VERDIER / VERDIER I AVDELINGEN**

Du har krysset ut ---- som de 3 mest sentrale verdiene for deg

- Kan du fortelle hvorfor disse verdiene er viktig for deg? (sjekk at verdiene blir tolket i svaret, evt. spør)
- Du har krysset av mange verdier som er ganske eller meget viktige i den daglige arbeidsutførelsen i din avdeling/institutt. Snakker dere om disse verdiene på avdelingen/instituttet?

Du har krysset av ... som «uten betydning»... eller «meget viktig»  
->> spør om det som evt. skiller seg ut – evt. sammenlignet med egne verdier

- Er det noen verdier som er viktig for deg i ditt arbeid, som ikke samsvarer med verdier som er viktig for din avdeling/institutt?
- .....evt motsatt?

## **TILFREDSSTILLELSE AV VERDIER (ref spm 13A)**

Du har krysset av ---- som de 3 verdiene som har blitt vanskeligst å leve opp til i løpet av de siste 10 år

- Kan du si litt om hvordan/hvorfor disse verdiene er blitt vanskeligere å leve opp til?

Hvis *ingen* kryss for «vanskeligere å leve opp til»:

10B) Du synes ikke noen verdier er blitt vanskeligere å leve opp til de siste 10 årene. Er det noen verdier som hele tiden har vært vanskelig å leve opp til?

### **VERDIUTVIKLING, ØKENDE BETYDNING** (ref spm 13b)

Du har krysset av ---- som de 3 verdiene som har fått en *mer* framtrødende plass i det daglige arbeidet i løpet av de siste 10 år

- Kan du si litt om mer og dine avkrysninger / Hvordan ser du at verdiene har fått mer plass ?

### **VERDIUTVIKLING, MINKENDE BETYDNING** (ref spm 13c)

Du har krysset av ---- som de 3 verdiene som har fått en *mer* framtrødende plass i det daglige arbeidet i løpet av de siste 10 år

- Kan du si litt om mer og dine avkrysninger / Hvordan ser du at verdiene har fått mindre plass ?

ALTERNATIV: Du synes ikke det har vært noen endring i verdier i de siste 10 år. Er det noen verdier som du mener burde fått mer plass, eventuelt mindre?

### **VERDIER ORGANISASJON**

- 1) Hvis verdiene ikke er kjent; Les de opp
- 2) Hvis kjent: På hvilken måte ble du kjent med NTNU/St.Olavs offisielle kjerneverdier? (web, leder, omtale?)
- 3) Hvis NTNU: Hvordan tolker du verdiene? (Hver verdi blir opplest)

- 4) På hvilken måte er NTNUs/St.Olavs offisielle verdier synlige i din organisasjon? (Er de i fokus? Viser de i handlemåter? Diskuteres de, og evt. i hvilke fora? Tilpass tidligere spm
- 
- 5) Hvordan påvirker NTNUs/St.Olavs verdier arbeidet ditt (eller ikke)?
- 6) Trekk fram evt. svar fra spørreundersøkelsen med hensyn til om verdiene er dekkende
- 7) Du har skrevet at noen (...) verdier mangler i verdigrunnlaget. Kan du si noe mer om dette/disse?
- 8) På hvilken måte merker du at andre verdier (nevn de respondenten har skrevet i spørreskjemaet) er styrende for organisasjonen?

## **VERDIER OFFENTLIG SEKTOR**

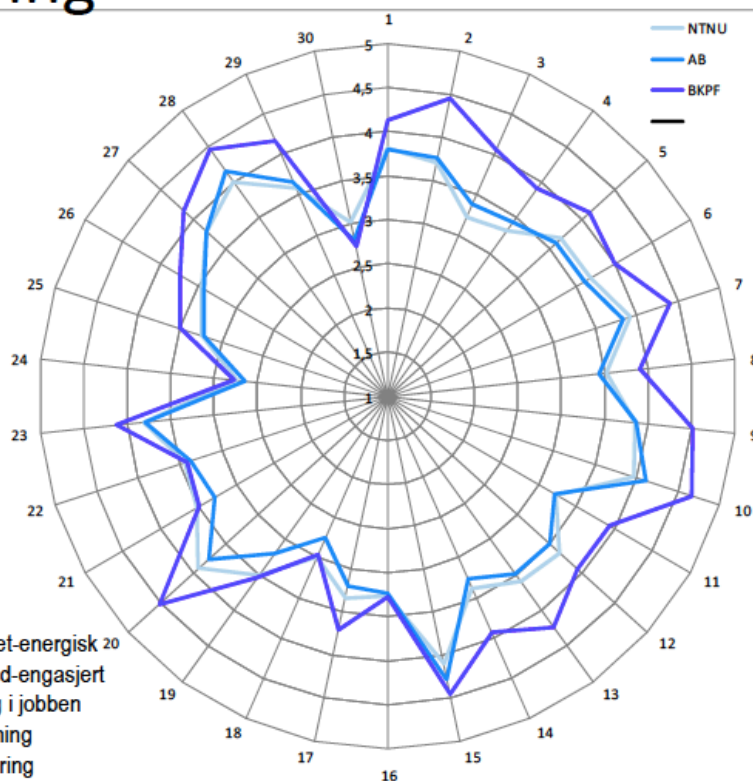
- 9) Etter din mening, er det noen forskjell på rollen som en offentlig ansatt og privat ansatt når det gjelder verdier som ligger til grunn?
- 
- 10) Har det vært en endring i den offentlige rollen/ ansvaret de siste år? (evt. 10 år)

## **AVSLUTNING**

Innspill, spørsmål, kommentarer fra respondenten

## 16 Oppsummering

- 1 Selvstendighet
- 2 Anerkjennelse
- 3 Bemyndigende ledelse
- 4 Støtte fra overordnet
- 5 Sosialt fellesskap
- 6 Støtte fra kolleger
- 7 Tillit og troverdighet
- 8 Sosialt klima
- 9 Tillit til ledelsen
- 10 Rettferdig ledelse
- 11 Innflytelse og medvirkning
- 12 Oppgaveklarhet
- 13 Forbedringskultur
- 14 Rettferdighet og respekt
- 15 Romslighet og inkludering
- 16 Informasjon
- 17 Prosedyremessig rettferdighet
- 18 Investering i medarbeiderutvikling
- 19 Ressurser
- 20 Fravær av konflikter
- 21 Rolleklarhet
- 22 Fravær arbeid-hjem-konflikt
- 23 Oppgavegjennomføring
- 24 Tidspress
- 25 Kompetanseutvikling
- 26 Utmattet-energisk
- 27 Likeglad-engasjert
- 28 Mening i jobben
- 29 Tilknytning
- 30 Involvering



#### Vedlegg 4: Sigma-, theta- og lamdaverdier (Hood 1991)

	<i>Sigma-type values</i> <i>KEEP IT LEAN AND PURPOSEFUL</i>	<i>Theta-type values</i> <i>KEEP IT HONEST AND FAIR</i>	<i>Lambda-type values</i> <i>KEEP IT ROBUST AND RESILIENT</i>
STANDARD OF SUCCESS	<i>Frugality</i> (matching of resources to tasks for given goals)	<i>Rectitude</i> (achievement of fairness, mutuality, the proper discharge of duties)	<i>Resilience</i> (achievement of reliability, adaptivity, robustness)
STANDARD OF FAILURE	<i>Waste</i> (muddle, confusion, inefficiency)	<i>Malversation</i> (unfairness, bias, abuse of office)	<i>Catastrophe</i> (risk, breakdown, collapse)
CURRENCY OF SUCCESS AND FAILURE	<i>Money and time</i>  (resource costs of producers and consumers)	<i>Trust and entitlements</i>  (consent, legitimacy, due process, political entitlements)	<i>Security and survival</i>  (confidence, life and limb)
CONTROL EMPHASIS	<i>Output</i>	<i>Process</i>	<i>Input/ Process</i>
SLACK	<i>Low</i>	<i>Medium</i>	<i>High</i>
GOALS	<i>Fixed/Single</i>	<i>Incompatible 'Double bind'</i>	<i>Emergent/Multiple</i>
INFORMATION	Costed, segmented (commercial assets)	Structured	Rich exchange, collective asset
COUPUNG	<i>Tight</i>	<i>Medium</i>	<i>Loose</i>

Tabell: Hood (1991, s 11)